BIBLIA NEGOCIATORULUI

MARIAN RUJOIU

Editura VIDIA
București, 2011

© 2011 Editura VIDIA

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
RUJOIU, MARIAN
Biblia negociatorului/Marian Rujoiu. - București : Vidia, 2011
ISBN 978-606-92825-4-0

316.472.4

Biblia negociatorului
ISBN 978-606-92825-4-0

© 2011 Editura VIDIA
Adresa: OP 6-CP 41 București
Internet: www.vidia.ro
E-mail: office@vidia.ro

Toate drepturile asupra acestei ediții sunt rezervate
Editurii VIDIA.
Nicio parte a acestui volum nu poate fi reprodusă, în nicio formă,
fără permisiunea scrisă a Editurii VIDIA.
VIDIA este marcă înregistrată a Xposed Media S.R.L.

BIBLIA NEGOCIATORULUI

Cuprins

Poruncile negociatorului 9

Introducere 11

1. Cu pași siguri în negociere 15

1.1. Puterea negocierii 15

1.2. Strategia de negociere câștigătoare 18

1.3. 10 motive pentru care merită să negociezi 28

1.4. Sfaturi pentru pregătirea negocierii.
Pregătirea negocierii în patru pași 33

1.5. Ce înseamnă concret etica în afaceri 38

1.6. Exerciții de dicție –
Vorbești mai clar și mai convingător 42

1.7. Limbajul succesului pentru negociatori 46

2. Legile care guvernează negocierea 51

2.1. Legea contrastului în negociere 51

2.2. Legea reciprocității –
Cum să negociezi mai bine 54

2.3. Legea coerenței –
Trebuie să vând contra cronometru 58

2.4. Legea dovezii sociale în negocieri 64

3. Tactici uitlizate în negociere 67

3.1. 35 de tehnici de negociere 67

3.2. Tactica „uliul și porumbelul"
sau „băiat bun–băiat rău" 81
3.3. Negocierea în practică – Tehnica gambitului
(Sacrificarea pionului) 90
3.4. Tactica primei oferte 97
3.5. Tehnica folosirii timpului în negociere 101
3.6. Tehnica paraverbalului –
studiu de caz, vânzări la telefon 104
3.7. Limbajul trupului: Ochii detectorului de minciuni,
de adevăr și de emoții 107
3.8. Tehnica lui Colombo în negocieri 112
3.9. Tehnica escaladării în negociere 115
3.10. Tactica întrebărilor în negociere 119
3.11. Tehnica roșu sau negru 124
3.12. Tehnica ezitării în negocieri 127
3.13. Tehnica asocierii conștiente și subliminale.
12 Tips & tricks în negociere 131
3.14. Tehnica presupoziției –
cât de ușor ar fi să... 137
3.15. Tehnica ofertelor false:
Capcană întâlnită în negocieri –
acceptul imediat 139
3.16. Tehnica negocierii cu orgolioșii –
învinge-l cu armele lui 145
3.17. Tehnica încastrării:
Folosirea vocii în negociere –
hipnoză și negociere 150

3.18. Tehnica mutării în timp sau spațiu 153
3.19. Tehnica „Nu vând oricui".
Atitudine greșită în vânzări: să încerci să vinzi 157
3.20. Identificarea decidentului –
Mai mult decât agent de vânzări 160
3.21. Tehnica răspunsului la presiuni.
Negocierea de gherilă:
ce faci când partenerul te presează 167
3.22. Tehnica limbajului mobilizator:
limbajul care convinge 172
3.23. Tehnica evitării sau apropierii 176
3.24. Tehnica intenției
Sleight of mouth (patternul intenției) 184
3.25. Tehnica mesajelor subliminale 189
3.26. Tehnica VAK:
Cum să comunici la un nivel avansat
cu inconștientul interlocutorului 193
3.27. Tehnici hipnotice:
Limbajul hipnotic în negociere 204
3.28. Tehnica „piciorul în ușă" 213
3.29. Tehnica „ce e ieftin e scump".
Negocierea în afaceri – cum vând ceva scump?
Strategie în vânzări – ce e ieftin e scump 217
3.30. Tehnica lucrurilor mici.
Tips & tricks în negocieri 221
3.31. Tehnica interpretării nonverbalului.
Limbajul trupului – cât este mit și cât este adevăr?

Greșeli în interpretarea limbajului trupului 230
3.32. Tehnica celor cinci pași:
Cum să convingi în cinci pași simpli 236

4. Aplicații specifice în vânzări 241
4.1. Cum negociem dacă suntem cumpărători 241
4.2. Reguli de aur în vânzări 244
4.3. Contracararea obiecțiilor.
Rolul obiecțiilor în vânzări și de ce apar acestea 253
4.4. Prețul e prea mare?
Strategii de contracarare a obiecțiilor
(prețul este prea mare!) –
Răspunde unei obiecții în cinci pași simpli 257
4.5. Cum vindem în situații de criză 268
4.6. Mai mult decât a vinde, customer care 272
4.7. Personal branding în vânzări 277
Despre autor 284
Bibliografie 285

Poruncile negociatorului

Cele 10 porunci ale negociatorului

1. Dispui de resurse nelimitate pentru a fi un negociator de excepție.
2. Să nu te autosabotezi spunând *„nu pot"* sau *„este prea greu"*!
3. Să nu te lași niciodată călcat în picioare!
4. Iubește oamenii așa cum sunt, și nu așa cum ai vrea tu să fie!
5. Să nu faci rău niciodată partenerului de negociere!
6. Învață permanent și bucură-te de plăcerea negocierii!
7. Fii flexibil în negociere și adaptează-te permanent!
8. Să te ții de cuvânt, să nu minți și să nu înșeli niciodată!
9. Ghidează-ți negocierile astfel încât să câștige ambele părți!
10. Adu-ți aminte că în viață nu primești ce meriți, primești ce negociezi!

Introducere

Prezenta lucrare reprezintă o incursiune interesantă în lumea negocierii. Într-un fel sau altul, fiecare dintre noi negociază permanent. Prin prisma exemplelor, a studiilor de caz şi a expunerii conceptuale veţi constata că negocierea poate fi un lucru pe cât de simplu, pe atât de plăcut. ***Poruncile negociatorului*** se vor regăsi exemplificate pe parcursul capitolelor, ele fiind într-un fel principiile care ar trebui să guverneze viaţa unui bun negociator.

Veţi regăsi în această lucrare tehnici pe care le foloseaţi, dar nu ştiaţi că se numesc aşa. Veţi regăsi totodată şi aplicaţii în negociere la care nu v-aţi gândit până acum. Mi-am propus o abordare practică uşor de asimilat şi de înţeles, astfel că puteţi citi această carte fie alegând capitole la întâmplare, fie în ordinea în care subiectele au fost expuse, întrucât fiecare capitol poate fi înţeles separat. Puteţi citi cu plăcere această carte, ea fiind o resursă de idei şi de inspiraţie pentru orice negociator. Cartea se adresează atât persoanelor care vând, cât şi celor care cumpără. Întotdeauna este loc de mai bine şi veţi vedea cum fiecare tehnică va aduce un aport în dezvoltarea dumneavoastră pentru a fi un negociator mai bun.

Biblia negociatorului poate aduce beneficii în viaţa dumneavoastră, unele măsurabile în bani, altele în resurse. Atunci când citiţi tehnicile ar fi bine să vă gândiţi în ce situaţii din viaţa dumneavoastră le-aţi putea aplica. Veţi constata că unele tehnici vă vor fi mai la îndemână să le aplicaţi decât altele. Nu există nicio tehnică care funcţionează oricând şi cu oricine. Important este să înţelegeţi

tehnica, să vi se potrivească într-o oarecare măsură şi să o aplicaţi cu omul potrivit la locul potrivit. Fiecare tehnică are expusă, de regulă, o variantă sau două în care poate fi aplicată, realitatea vă va demonstra însă că trebuie să vă adaptaţi fiecărei situaţii şi să încercaţi să găsiţi o tehnică potrivită, iar când ceva nu merge, este simplu: încercaţi altă variantă. Nu există tehnică supremă, există doar buni negociatori care ştiu să mute piesele pe „tabla negocierii".

Capitolul 1 face o discuţie generală despre primii paşi în negociere, pregătirea negocierii şi strategia potrivită în negocieri. În capitolul 2 vă voi prezenta legile care guvernează negocierea. Acestea sunt atât de des folosite şi şi-au dovedit atât de mult utilitatea încât au fost numite legi. În capitolul 3 sunt prezentate tehnicile cele mai întâlnite în negociere, însoţite de exemple practice. Capitolul 4 face o conexiune între NLP (Programarea Neurolingvistică) şi Negociere. Probabil şi acest capitol vă va captiva atenţia. Capitolul 4 abordează în mod specific aplicaţiile negocierii în vânzări, putând fi citit nu numai de oamenii care lucrează în vânzări, ci de toţi oamenii de afaceri şi mai ales de cumpărători.

Îmi place să primesc feedback. După ce citiţi această carte scrisă din suflet şi din experienţă, puteţi să-mi oferiţi un feedback pe adresa de email rujoiu@traininguri.ro sau să intraţi pe blogul meu personal www.marian-rujoiu.ro. Mi-a plăcut întotdeauna să fac fericiţi oamenii cu care lucrez. Îmi doresc ca la sfârşitul lecturării acestei cărţi să puteţi spune: „Da, pot să negociez mai bine şi dispun de resurse nelimitate pentru a reuşi. A negocia este o acţiune simplă, plăcută, care îmi poate aduce în viaţă foarte multe beneficii".

Extreme Training (www.traininguri.ro), compania pe care o conduc, are următorul motto „The way to excellence". Sper din suflet ca această carte să reprezinte pentru fiecare dintre voi calea către excelență. Consider că fiecare om este ceea ce este datorită alegerilor pe care le face, iar a fi un bun negociator, la un anumit nivel, reprezintă o alegere pe care o puteți face!

1. Cu paşi siguri în negociere

1.1. Puterea negocierii

Oamenii doresc să primească ceea ce merită, aşa li se pare corect! De foarte multe ori însă, în viaţă nu primeşti ce meriţi, primeşti ce negociezi. Chiar şi atunci când mergeţi la un interviu de angajare, de exemplu, vă negociaţi valoarea. Negocierea vă dă puterea de a valorifica mai bine ceea ce aveţi sau ceea ce sunteţi. **Atunci când nu negociaţi, fiţi sigur de un lucru: nu se va pune preţ pe ceea ce aveţi de oferit.** Puterea negocierii vine din interior, vine din modul cum puneţi problema.

Negocierea îmbracă forme din ce în ce mai diferite. Ne-am obişnuit să vorbim de negociere numai atunci când avem o discuţie faţă în faţă. Negocierea este însă peste tot. Atunci când scrii un articol pe un blog, negociezi valoarea ta, atunci când ai o discuţie în familie despre alegerea unei soluţii, atunci când prezinţi o realizare a ta. Când interacţionezi cu oameni fără un scop precis tot negociere este. Poate doreşti numai să transmiţi o imagine despre tine sau poate doreşti să pui un preţ pe ceea ce ai de oferit.

Vi s-a întâmplat uneori să nu apreciaţi ceea ce aţi primit. Presupunem că sunteţi invitaţi să participaţi gratuit la un curs. Poate o să mergeţi, poate că nu. Dacă în schimb aţi plăti 500 € pentru acel curs, cu siguranţă aţi merge şi v-aţi analiza foarte atent participarea. Atunci când vă cumpăraţi o maşină şi negociaţi foarte puţin, plecaţi cu impresia că dacă aţi fi negociat mai mult poate aţi fi scos un preţ mai bun, moment în care apare un mic sentiment de regret. Cu cât plătiţi mai mult, cu atât apreciaţi mai

mult; cu cât plătiți mai puțin, cu atât apreciați mai puțin. Când spun că plătiți mult, nu mă refer numai la aspectul financiar, mă refer şi la timp, de exemplu. Dacă ați negociat timp de două ore şi ați obținut ce doreați, plecați satisfăcut. Dacă negocierea a durat în schimb cinci secunde, în care ați obținut ceea ce doreați, probabil că la un moment dat vă veți întreba dacă nu ați fi putut mai mult, dacă nu cumva e ceva putred la mijloc etc. Negocierea vă dă o valoare mai mare, iar o valoare mai mare vă dă putere mai multă.

De exemplu, în hipnoză este foarte important ce părere are pacientul despre cel care îl hipnotizează. Ca urmare a convingerii subiectului, hipnoterapeutul îl poate pune în transă numai printr-o simplă privire. Acel hipnoterapeut poartă valoarea cu el, iar valoarea influențează. Interacționați mereu cu oameni care percep realitatea într-un anumit fel, iar negociind puteți ajunge să modificați felul lor de a o percepe.

Dacă sunteți tentați să spuneți da foarte repede, amânați puțin, mai stați pe gânduri, mai cereți ceva la schimb şi negociați. În acest fel veți da un sentiment plăcut partenerului de negociere. Nu spuneți da imediat, intrați în jocul negocierii şi veți fi mai apreciat atât dumneavoastră, cât şi ceea ce aveți de oferit.

Sunt oameni care spun că ei nu negociază, uneori poate fi şi aceasta o tehnică, însă a refuza constant negocierea dovedeşte de cele mai multe ori o lipsă de flexibilitate. Vă stau la dispoziție sute de tehnici de negociere, iar unele dintre ele vi se pot potrivi foarte bine. Atenție! Negociați permanent, însă atunci când riscați să pierdeți totul, renunțați!

Atunci când vi se cere ceva, oferiți, însă cereți altceva la schimb, orice, o promisiune, un zâmbet, adaptați-vă la situație! Veți fi surprinşi că, în acest mod, ceea ce oferiți

este apreciat mult mai mult. Poate că ați simțit uneori cum negociați cu copiii, cu părinții, cu partenerul de viață, cu şeful, cu doamna de la un ghişeu, cu mecanicul auto, cu operatorul de turism, cu colegii de serviciu, aproape cu oricine interacționați. Cu cât veți negocia mai mult, cu atât veți deveni un negociator mai bun.

Sper că v-am convins că merită să negociați!

Rețineți!
În viață nu primiți ce meritați, ci ceea ce negociați!

De reținut!

Există multe motive pentru care merită să negociați, iar mai jos menționez câteva:

- *câştigați o experiență unică cu fiecare negociere;*
- *vă faceți viața mai ușoară;*
- *câştigați mai mulți bani;*
- *aflați lucruri noi de fiecare dată;*
- *vă împliniți visele;*
- *dați sentimentul de satisfacție şi partenerului;*
- *vă consolidați imaginea personală;*
- *câştigați încredere mai mare în voi;*
- *obțineți maximul posibil de la partener;*
- *puteți şi nu vă costă nimic;*
- *înveți să prețuieşti lucrurile la adevărata lor valoare!*

1.2 Strategia de negociere câştigătoare

Un fenomen ciudat – mulţi oameni gândesc că ei au câştigat automat atunci când partenerii lor au ieşit în pierdere! Nimic mai fals!

— Marian Rujoiu

Fiecare dintre noi am tot auzit de strategii ***Win – Win*** sau ***Win – Lose***. În definitiv, la ce ne folosesc acestea? La ce ne ajută pe noi să adoptăm o strategie ***Win – Win*** şi să o evităm pe cea ***Win – Lose***? Cum ar trebui să procedăm până la urmă şi de ce?

Schematic vorbind, avem de-a face cu patru strategii de negociere:

1. ***Lose – Lose*** (eu pierd – el pierde)
2. ***Lose – Win*** (eu pierd – el câştigă)
3. ***Win – Lose*** (eu câştig – el pierde)
4. ***Win – Win*** (eu câştig – el câştigă)

Studiu de caz:

Să presupunem că vindeţi servicii de recrutare. Aveţi un client (companie de utilaje) care doreşte angajarea a doi directori regionali. Acesta a încercat site-urile de recrutare, însă nu a găsit niciunul dintre cei doi directori, astfel că se decide să apeleze la o firmă de recrutare (întâmplător acest caz este unul real). Voi exemplifica acest caz din prisma fiecărei strategii de negociere.

1. STRATEGIA LOSE – LOSE

Tuturor ne este clar faptul că această strategie este aceea în care pierd ambii parteneri. Este situaţia nefericită în care nimeni nu câştigă nimic. Este foarte posibil ca

acest „non-câştig" să se cuantifice de fapt într-o pierdere. Uneori este de preferat să adoptaţi această strategie şi să blocaţi negocierea mai ales atunci când anticipaţi că veţi pierde, chiar dacă nu câştigaţi nimic.

Strategia ***Lose – Lose*** se manifestă de cele mai multe ori atunci când ambii parteneri vor să adopte strategia numărul 3, anume fiecare dintre ei să câştige şi celălalt să piardă. Această situaţie nu este neapărat intenţionată, pur şi simplu fiecare dintre parteneri se gândeşte numai la el, astfel că fiecare bate în retragere la final, considerând-o o negociere nereuşită.

Exemplificare:

Plecând de la exemplul de mai sus, strategia ***Lose – Lose*** este prezentă în momentul în care cei doi parteneri se vor regăsi într-una dintre situaţiile următoare (sau una asemănătoare):

– se încheie un contract, iar clientul constată că aţi folosit un site oarecare de recrutare, aţi aplicat trei filtre, iar directorii propuşi nu sunt alţii decât unii pe care-i găsise şi el iniţial. Aţi fost plătit pentru a face această muncă, în aparenţă aţi câştigat. Însă, clientul este foarte supărat şi vă va da în judecată. El câştigă procesul, voi îi returnaţi banii, alegându-vă cu o imagine foarte şifonată şi cu timp pierdut. Este ***Lose*** pentru voi, pentru că aţi pierdut un client, aţi câştigat o proastă reputaţie şi aţi fost angajat într-un proces care nu v-a avantajat deloc. Este ***Lose*** şi pentru clientul vostru pentru că acesta a pierdut timp şi nu a găsit cei doi directori în timp util, în acest fel bunul mers al afacerii fiindu-i afectat. Aceasta este situaţia în care firma de recrutare nu-şi face treaba şi, în spatele unei

prezentări frumoase, nu face altceva decât să dea un search pe site-urile de recrutare;

– pierdere – pierdere (***Lose – Lose***) poate fi şi atunci când firma de recrutare solicită un preţ foarte mare. Firma de utilaje încearcă să negocieze, iar dumneavoastră nu cedaţi deloc. Din nou este posibil ca ambii parteneri să piardă. Ca firmă de recrutare, aţi fi putut să-i oferiţi cei doi directori într-un timp foarte scurt, iar firma de utilaje nu şi-a găsit nici ea cei doi directori. A apelat la o altă firmă de recrutare care i-a oferit un preţ mai mic, însă tot nu şi-a găsit directorii potriviţi. Practic, inflexibilitatea voastră asupra preţului a dus la ***Lose – Lose***.

Recomandări:

– evitaţi pe cât posibil această situaţie;

– nu vă angajaţi să faceţi lucruri pe care nu le puteţi duce la bun sfârşit;

– aplicaţi această strategie atunci când anticipaţi pierderi (este de preferat să nu câştigaţi nimic decât să pierdeţi timp şi resurse);

– fiţi creativi – căutaţi soluţii pentru transformare în ***Win – Win***, iar dacă nu puteţi să faceţi acest lucru, reevaluaţi-vă şi căutaţi alţi clienţi pe care-i puteţi mulţumi.

2. STRATEGIA LOSE – WIN

Strategia *Lose – Win* este aceea în care voi ieşiţi în pierdere, iar partenerii voştri ies în câştig. De cele mai multe ori, pe termen lung, acest ***Lose – Win*** se transformă în ***Lose – Lose***. Se poate ajunge la această situaţie fie pentru că nu aţi fost suficient de atenţi şi la voi, fie pentru că aţi avut un partener care s-a gândit excesiv de mult la el. Atenţie

mare, pentru că de foarte multe ori veţi întâlni parteneri care se vor gândi exclusiv la ei. Ca şi primă strategie, aceasta este o strategie nefericită, în care nu câştigaţi absolut nimic, ba, din contră, este posibil să pierdeţi. Cu siguranţă, mulţi dintre dumneavoastră au avut de-a face cu parteneri care au câştigat numai ei şi dumneavoastră aţi ieşit în pierdere. Este uşor să aruncăm vina pe celălalt, însă este mai realist să dăm dovadă de atenţie maximă, pentru că foarte rar cineva va fi dispus să vă poarte de grijă mai mult decât sunteţi dispuşi dumneavoastră să vă purtaţi. Este posibil, însă, ca partenerul dumneavoastră să nu acţioneze cu rea-credinţă, ci pur şi simplu să nu vă cunoască situaţia.

Exemplificare:

– abordând acelaşi caz de mai sus cu firma de recrutare, o exemplificare de ***Lose – Win*** poate fi aceea în care voi, ca firmă de recrutare, găsiţi cei doi directori, însă constataţi că aţi ieşit în pierdere. Mai exact, costurile dumneavoastră de recrutare au fost atât de mari, încât aţi pierdut resurse financiare şi timp încercând să onoraţi cererea clientului. Acest lucru este posibil să se fi întâmplat fie pentru că nu v-aţi evaluat corect acest proiect, fie pentru că partenerul v-a oferit un preţ foarte mic şi voi l-aţi acceptat. Voi aţi sperat că veţi reuşi să vă încadraţi, însă acest lucru nu a fost posibil;

– ***Lose – Win*** poate fi şi atunci când voi, ca firmă de recrutare, aţi stipulat în contract că plata va fi onorată numai dacă îi veţi găsi clientului cei doi directori. După o muncă de căutare găsiţi cei doi directori, iar firma de utilaje vă spune că sunt nepotriviţi. Într-un final, această atitudine se dovedeşte falsă, deoarece la o lună după terminarea

proiectului, firma de utilaje contactează cei doi directori şi-i angajează fără ca voi să ştiţi. Practic, voi aţi consumat o serie de resurse, nu aţi încasat niciun ban, iar firma de utilaje şi-a atins obiectivul.

Recomandări:

– pentru a nu ajunge în această situaţie (***Lose – Win***) primul lucru bun pe care puteţi să-l faceţi este să vă alegeţi partenerii cu grijă;
– pregătiţi-vă înainte de negociere şi aflaţi cât mai multe lucruri despre partenerul de negociere;
– amânaţi luarea unei decizii atunci când simţiţi că rezultatul unei discuţii nu este tocmai ce vă aşteptaţi;
– evaluaţi-vă corect atât ca negociatori, cât şi ca servicii pe care urmează să le oferiţi.

3. STRATEGIA WIN – LOSE

Această tactică este cel mai des întâlnită. Îndrăznesc să afirm că în România ea ocupă topul strategiilor favorite. Fiecare comerciant sau negociator încearcă să câştige cu orice preţ. Uneori, am văzut situaţia hilară în care obiectivul negociatorului este ca celălalt să piardă. Există o răutate, o invidie în care nu putem gândi relaţia de parteneriat, ci doar pe aceea de opozant. Practic, partenerul este un duşman care trebuie învins. Această strategie este simţită de fiecare dintre noi, acesta fiind şi motivul pentru care în spatele oricărei tranzacţii se ascund sentimente de neîncredere şi suspiciune. Multe afaceri şi parteneriate se blochează tocmai în acest punct, ele transformându-se astfel în situaţii ***Lose – Lose***. Astfel, sunt negocieri care eşuează pentru că părţile nu se înţeleg la formularea unui articol din contract. Nu avem cum

să acuzăm pe nimeni în mod specific, de vină este situaţia în ansamblul ei, în care sunt prea multe exemple în care unii pierd, iar ceilalţi câştigă. Aici devine valabil şi citatul de la începutul temei: „Un fenomen ciudat, mulţi oameni se gândesc că ei au câştigat automat atunci când partenerii lor au ieşit în pierdere! Nimic mai fals". Am întâlnit atât de multe cazuri de acest fel, că am rămas mut de uimire. Oameni care uitau de ce se află la masa negocierii, pentru care nu conta dacă ei câştigau sau nu, singurul lucru important pentru ei fiind ca celălalt să piardă. Cu cât celălalt pierdea mai mult, cu atât aveau impresia că ei câştigau. Erau bucuroşi pentru că „l-au făcut" sau „l-au ars", fără să se gândească dacă l-au ars sau nu degeaba. Aceşti oameni câştigă ceva, şi anume mulţi duşmani.

Curios, plecând de la această teamă a eşecului în care fiecăruia dintre noi îi este frică să nu piardă, se încearcă o răsturnare a situaţiei. Astfel, fiecare dintre parteneri, drept contrapondere, încearcă strategia ***Win – Lose***. În acest moment, când fiecare dintre părţi adoptă o poziţie inflexibilă în care se gândeşte doar în termeni din ***Win – Lose***, multe dintre negocieri eşuează. Poate este mult spus, însă acesta este şi motivul pentru care mediul business din România nu se dezvoltă sănătos. Un exemplu strălucit sunt serviciile hoteliere din România, când impresia consumatorului este că a pierdut atunci când apelează la ele.

Win – Lose este atunci când voi sunteţi mulţumiţi, iar partenerul dumneavoastră are un regret că a făcut afacerea cu voi fie pentru că a simţit că nu aţi meritat banii, fie pentru că nu v-aţi ţinut de cuvânt privind asistenţa post-achiziţionare, fie pentru că produsul se dovedeşte sub calitatea aşteptată.

Exemplificare:

– întorcând-ne la situația celor doi directori regionali, ***Win – Lose*** înseamnă în primul rând acea situație în care vă încasați onorariul şi nu găsiți cei doi directori. Este întâlnită această situație în care contractul prevede că firma de recrutare se obligă să facă propuneri. ***Lose*** pentru firma de utilaje se dovedeşte atunci când niciunul dintre directorii propuşi nu corespunde standardelor, iar voi, ca firmă de recrutare, încasați banii. Este dificil de dat un verdict, anume dacă firma de recrutare a făcut tot posibilul sau nu.

Recomandări:

– nu vă bucurați că ați păcălit un client; pe termen mediu şi lung este foarte posibil să plătiți înzecit;
– atunci când simțiți că ați câştigat, opriți-vă o clipă şi gândiți-vă: *oare partenerul meu va regreta mâine că a încheiat această afacere?* Dacă răspunsul este DA, încercați să priviți puțin şi din punctul lui de vedere şi căutați soluții în care şi el să rămână mulțumit; pe termen mediu şi lung veți avea numai de câştigat.

4. STRATEGIA WIN – WIN

O strategie frumoasă, dar atât de rar întâlnită. Motivul este simplu: cele trei situații de mai sus sunt cele care ne opresc în a gândi în termeni de câştig – câştig. Însă, această strategie este singura care asigură succesul pe termen lung şi buna reputație a celui care o practică.

Este greu să gândiți în aceşti termeni, tocmai din acest motiv nu foarte mulți oameni o fac. Este mult mai simplu să vă gândiți numai la voi sau, şi mai simplu, să vă retrageți.

Dacă vreţi să construiţi, să dezvoltaţi relaţii de lungă durată şi să vă clădiţi o bună reputaţie, trebuie să regândiţi puţin strategia, astfel încât să găsiţi acea situaţie în care câştigaţi şi voi, dar şi partenerul vostru. Având ca primă opţiune ***Win - Win***, veţi intra nu numai în categoria negociatorilor experimentaţi, ci şi în categoria oamenilor sau companiilor căutate. Nu de puţine ori veţi găsi parteneri de rea-credinţă. Chiar şi în acest caz nimic nu vă opreşte să încercaţi strategia ***Win - Win***. Aveţi grijă de câştigul vostru, dar şi de câştigul lor şi este foarte posibil să aveţi o negociere reuşită. O negociere reuşită creează premise pentru o a doua negociere reuşită şi aşa mai departe.

De multe ori este greu să ajungeţi la ***Win - Win*** pentru că aveţi parteneri care îşi ţin nevoia ascunsă. Ei o cunosc, dar nu vor să o declare sau pur şi simplu nu ştiu să o expună. În acest caz, un bun negociator nu trebuie neapărat să obţină preţul cel mai bun, ci să afle exact de ce anume are nevoie partenerul de negociere. Mulţi cad în păcatul ca, după ce află de ce anume are nevoie celălalt, să-l strângă cu uşa, acesta fiind şi motivul pentru care multe companii îşi ţin nevoia ascunsă, de frică să nu li se ceară un preţ prea mare, spre exemplu.

Exemplificare:

– nimic mai simplu în cazul cu recrutarea. ***Win - Win*** este cazul în care voi, ca firmă de recrutare, găsiţi cei doi directori şi firma de utilaje îi angajează. Acest lucru înseamnă nu numai că v-aţi ales cu plata făcută, ci şi că aveţi un client mulţumit. De asemenea, înseamnă că el vă va recomanda la rândul lui şi, cu prima ocazie când va avea nevoie, tot la serviciile voastre va apela. ***Win - Win*** înseamnă nu numai să vă faceţi bine treaba, ci să faceţi

astfel încât să aveți un client mulțumit. Puteți să vă ascundeți în spatele chichițelor contractuale şi să spuneți că ați făcut bine treaba, însă dacă nu aveți la final un client mulțumit înseamnă de fapt că ați ajuns la strategia ***Win – Lose***. Căutați formula potrivită! Uneori este prea aproape de noi şi nu o vedem, iar alteori e nevoie de creativitate şi imaginație pentru a găsi soluția optimă.

Recomandări:

– singura recomandare este să căutați întotdeauna această situație. Încercați să maximizați nu numai profitul vostru, ci şi pe cel al partenerului. Conform studiilor, un client mulțumit spune acest lucru unui număr de patru persoane, pe când un client nemulțumit spune unui număr de 20 de persoane. Mergând pe strategia ***Win – Win***, dați drumul unei liste de potențiali clienți destul de mare. Aceste recomandări pozitive, după cum ştiți, se extind cu o viteză mai mică. Este de preferat această situație. ***Win – Lose*** vă aduce însă nu numai pierderea unui client, ci şi o proastă reputație în rândul a minim 20 de potențiali clienți. Scurta bucurie a unui profit, atunci când nu câştigă şi celălalt, prefigurează de regulă începutul sfârşitului afacerii. Dacă vă trece prin cap că nu se va afla, cu siguranță nu este un gând favorabil. În aceste momente informația se răspândeşte cu repeziciune, fie ea bună sau rea. Atenție, mai repede se răspândeşte cea rea. Dacă nimic etic din voi nu vă face să vă gândiți şi la celălalt, puteți gândi din punct de vedere matematic sau economic şi veți înțelege că aplicând ***Win – Win*** nu poate decât să vă avantajeze, indiferent de situație.

Acestea sunt doar câteva idei menite să clarifice magia acestui ***Win – Win*** atât de simplu, atât de bun, dar atât de rar întâlnit în practică. Mai mult, este foarte important de ştiut cum procedaţi pentru a ajunge la strategia ***Win – Win***.

De reţinut!

- *Aplicând strategia Win – Win vă asiguraţi succesul pe termen lung şi o bună reputaţie.*
- *O negociere reuşită creează premise pentru o a doua negociere reuşită.*
- *Bucuria unui profit, atunci când nu câştigă şi celălalt, este scurtă, ducând de regulă la pierderea reputaţiei şi, în mod implicit, la începutul sfârşitului afacerii.*

1.3. 10 motive pentru care merită să negociezi

În continuare voi expune câteva motive, care sper să vă convingă că merită să negociați. Negocierea este o artă care nu aparține doar unor oameni! Această artă, după cum vă veți convinge în continuare, poate fi învățată și practicată, atât în viața personală cât și profesională!

1. Puteți și trebuie

Primul motiv pentru care merită să negociați este **însăși finalitatea negocierii**. O vorbă mai veche spune: **în viață nu primești ceea ce meriți, ci ceea ce negociezi**. Negocierea este o abilitate care poate fi învățată și exersată. Merită să negociați pentru că puteți face acest lucru, merită să negociați pentru că numai așa puteți obține mai mult.

2. Există o „plăcintă" mare

Am folosit o metaforă pentru a defini acest al doilea motiv pentru a vă face să înțelegeți mai ușor. Este vorba aici despre o poziție perceptuală a minții care de cele mai multe ori ne frânează atunci când credem că nu mai putem obține nimic, fie că nu este nimic pentru noi, fie că este prea târziu pentru a negocia. Această „plăcintă" există, trebuie doar să ajungeți la masa la care această plăcintă se împarte. Mai mult decât atât, nimic nu vă oprește în a solicita această împărțire. Nu puține sunt situațiile în care credem că totul este pierdut și totuși mai încercăm ceva, din datorie față de noi, pentru a ști că am încercat totul. Surpriza poate fi aceea că se poate obține mai mult, că atunci când credeam că totul este pierdut lucrurile au ieșit într-un final bine. Prin urmare, există o plăcintă mare, trebuie doar să găsiți calea potrivită de a cere o bucățică din ea, sau poate în negociere constatați

că mai există, în afară de plăcintă, şi un alt tort de care nu ştiaţi.

3. Sunteţi la fel de puternici ca partenerul de negociere

Al treilea motiv pentru care merită să negociaţi este pentru a vă pune în valoare. Trebuie să aveţi o mentalitate de om „care poate mişca munţii din loc". În niciun caz nu trebuie să aveţi o poziţie de inferioritate, de om mai slab. Căutaţi acele motive care vă fac la fel de puternici ca şi partenerul dumneavoastră. Cei mai abili negociatori folosesc acest atu, anume încrederea în forţele proprii, încrederea că pot fi la fel de buni şi la fel de puternici cum este partenerul lor de negociere!

4. Negociatorul nu vă este duşman

S-au dus vremurile în care negociatorul era duşmanul numărul unu! Strategia conform căreia într-o negociere trebuie să existe un învingător şi un învins nu se mai aplică în zilele noastre. Negocierea modernă pleacă de la premisa că fiecare trebuie să câştige. Această strategie este numită ***Win – Win***. Partenerul de negociere nu vă este duşman, este acela care vă poate face viaţa mai bună, este acela care vă poate ajuta în schimbul a ceva.

5. Negocierea generează un sentiment de autopreţuire

A negocia permanent naşte un sentiment de autopreţuire. Veţi învăţa mai multe lucruri despre voi, despre calităţile voastre. A negocia înseamnă a exersa abilităţile care vă pun în permanenţă în valoare. Oamenii de succes sunt aceia care se apreciază corect. Acest sentiment de autopreţuire generează o stare de confort. Trebuie să aveţi grijă să nu transformaţi acest sentiment de autopreţuire în aroganţă sau înfumurare. Prin urmare, negociind, cu siguranţă veţi câştiga ceva pentru voi, anume acest sentiment de autopreţuire.

6. Negocierea nu este o luptă de orgolii

Am ținut să aduc în discuție și acest amendament pentru a vă face mai degrabă să înțelegeți ce ***nu este negocierea***. Lupta de orgolii este o luptă de orgolii și atât, nu este negociere. Nimic nu ne oprește în a face totul pentru a demonstra că orgoliul nostru nu poate ceda. A nu se înțelege însă că ar trebui să ne lăsăm călcați în picioare, spun doar că atunci când luptăm cu orgoliile nu intrăm sub incidența negocierii, ci avem de-a face cu ciocniri ale caracterelor sau ale ambițiilor nemăsurate, care nu pot fi productive sau benefice părților!

7. Negociați pentru a vă împlini visele

Trebuie și merită să negociați pentru a vă împlini visele. Știm cu toții că fără muncă nu putem să ne împlinim visele. Cu toate acestea, sunt oameni care muncesc foarte mult și nu reușesc să-și împlinească visele. Oamenii de succes, în afară de muncă și, poate, și puțin noroc, au mai făcut ceva, și anume AU NEGOCIAT! O negociere bună înseamnă un pas pentru împlinirea viselor voastre. Prin urmare: îndrăzniți să negociați pentru a vă împlini visele!

8. Aflați lucruri noi

Negociind, veți afla lucruri noi. Puteți citi ziare, reviste, vă puteți uita la televizor sau puteți citi o carte și spune că ați aflat lucruri noi. Acest lucru este foarte adevărat, însă negocierea vă mai aduce ceva, și anume informații pe care altfel nu le puteți afla. Negocierea este un prilej unic de a întreba și de a afla lucruri noi. În cadrul unei negocieri se vor aduce în discuție aspecte la care nici nu vă gândeați. Într-o negociere trebuie să fiți curioși pentru a afla mai multe. Cu cât aflați mai multe lucruri, cu atât vă veți îmbogăți mai mult. Acest aspect vă poate ajuta în

negocierea respectivă sau în negocierile viitoare. Cu cât veţi şti mai multe, cu atât veţi fi mai puternici!

9. Acumulaţi experienţe unice

Acest penultim motiv pentru care merită să negociaţi face apel la ceea ce nu poate fi citit undeva într-o carte. Fiecare negociere este o experienţă unică. Experienţa este combustibilul pentru perfecţionare şi ajustare permanentă! Aceste experienţe unice vă vor ajuta să nu cădeţi în plasa teoreticienilor, vă vor ajuta să nu fiţi buni negociatori doar la nivel de discurs, ci şi în practică. Cu cât veţi avea mai multe experienţe, cu atât veţi negocia mai bine!

10. Învăţaţi să preţuiţi lucrurile la adevărata lor valoare

Puteţi şti cât valorează, să zicem, o maşină nouă, pentru că este simplu, vă uitaţi într-un catalog. Puteţi, de asemenea, să ştiţi cât valorează un calculator, o maşină de spălat sau o sticlă de apă minerală. Veţi şti într-adevăr cât valorează aceste lucruri, dar acestea sunt rupte dintr-un context al negocierii! Practicând negocierea veţi afla cât contează o concesie pe care o faceţi, cât valorează o concesie pe care v-o face partenerul. Veţi învăţa, de asemenea, să evaluaţi un termen de livrare sau să evaluaţi o relaţie cu cineva şi ce vă poate aduce acel lucru!

Negociind veţi învăţa să evaluaţi lucrurile la o valoare reală, la o valoare prinsă într-un context bine definit şi vă asigur că nu veţi afla din niciun catalog că valoarea relaţiei dumneavoastră cu partenerul valorează 2542 euro. A fost o cifră întâmplătoare acest 2542, iar exemplul dat a fost forţat pentru a vă face să înţelegeţi că sunt lucruri care nu au valoare fixă, de multe ori nici măcar nu au o valoare financiară, ci au una care poate fi negociată, folosită şi evaluată corect!

Sper că prin aceste motive am reuşit să vă conving că merită să negociaţi şi sper că motivele vi se par totodată plauzibile. Voi încheia această temă printr-o notă mai puţin oficială, printr-o glumă pe care am citit-o la un moment dat undeva pe internet:

„Doi călugări se plimbau prin curtea mănăstirii. Numele unuia era Pavel, iar al celuilalt Iacob. Iacob trăgea tacticos din ţigară în timp ce citea Biblia.

Pavel, foarte indignat, îl întreabă:

Pavel: *Dragă Iacob, cum se face că starețul te lasă să fumezi, pentru că şi eu l-am întrebat şi mi-a spus că nu am voie!*

Iacob: *Pe mine starețul m-a lăsat. Dar sunt curios ce l-ai întrebat?*

Pavel: *Păi l-am întrebat dacă mă lasă să fumez în timp ce citesc Biblia şi răspunsul lui categoric a fost nu!*

Iacob: *Vezi tu, mai Pavele, eu l-am întrebat altfel: «Preasfinţite Stareţe, crezi că în timp ce fumez aş putea să citesc şi Biblia?» Iar răspunsul lui a fost că se poate!"*

Mai citiţi o dată această glumă să vedeţi cum schimbarea poziţiei perceptuale poate schimba rezultatul unei discuţii! Vedem cum Iacob este un negociator, iar Pavel mai puţin!

De reţinut!

- *Negocierea se face pe picior de egalitate.*
- *Negocierca nu este o luptă de orgolii.*
- *Negociatorul nu vă este duşman.*
- *În viaţă nu primeşti ceea ce meriţi, ci ceea ce negociezi!*

1.4. Sfaturi pentru pregătirea negocierii. Pregătirea negocierii în patru paşi

Negocierea este un dialog între două sau mai multe persoane, prin care acestea încearcă să ajungă la o înțelegere (acord), care să constituie rezolvarea unei probleme comune. Unele statistici susțin că 70% din succesul unei negocieri depinde de modul în care negocierea a fost pregătită.

Elementul definitoriu al unei negocieri este ***dialogul***, purtat cu intenția de a ajunge la un rezultat. O negociere de succes începe cu mult înainte ca partenerii să se întâlnească. A merge nepregătit înseamnă a implora eşecul.

Mai jos aveți o schiță despre cum ar trebui pregătită o negociere pentru ca aceasta să fie încununată cu succes.

a) Stabilirea obiectivelor

Înainte de toate, în orice negociere trebuie să stabiliți ce doriți exact să obțineți la finalul negocierii. Aveți grijă ce vă doriți, pentru că s-ar putea întâmpla. Stabiliți maximul posibil şi minimul acceptabil (plaja de negociere). Încercați să stabiliți obiective cât mai precise, uşor cuantificabile şi încadrabile în timp. Vă puteți transpune şi în pielea negociatorului şi să vă analizați obiectivele, obținând în acest fel perspective diferite asupra negocierii.

- ***Stabiliți ceea ce doriți să obțineți în urma negocierii.***
- ***Stabiliți limita compromisului acceptabil.***
- ***Obiectivele trebuie să fie clare, realiste şi măsurabile.***

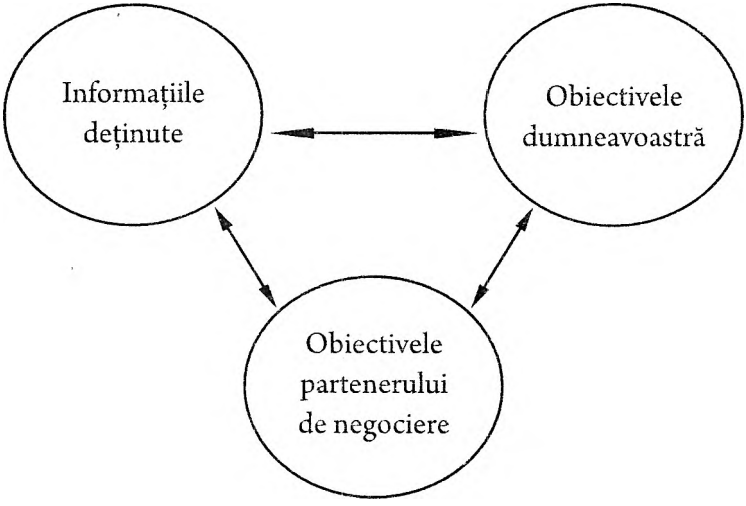
b) Culegerea informațiilor

Se spune că un om informat este un om puternic. Încercați să găsiți cât mai multe surse de informare pentru

a vă pregăti negocierea. Acum, datorită internetului se pot obține informații mai ușor ca oricând. Încercați ca în cadrul informării să considerați totuși informațiile obținute drept ipoteze și analizați totodată credibilitatea canalului de informare.

- Obțineți informații despre domeniu și despre oponenți (nu uitați: rareori veți obține toată informația, dar și ceilalți se află în aceeași situație).
- Folosiți orice sursă de informare.
- Interesați-vă asupra precedentelor și documentați-vă asupra oponentului.
- Definiți posibile interese comune/puncte de convergență.

c) Analiza informațiilor



În această etapă puneți cap la cap informațiile obținute. Încercați să aveți o viziune clară asupra situației în ansamblu și în detaliu plecând de la trei coordonate:

- determinaţi ***cerintele*** şi ***necesităţile*** oponentului;
- încercaţi să vă imaginaţi ***obiectivele*** oponentului.

d) Definirea strategiei ce va fi adoptată va fi definită ţinând cont de:

- ce v-aţi dori să obţineţi (maximul);
- ce vreţi să obţineţi – care este limita minimei acceptabilităţi;
- nivelul primei oferte;
- natura concesiilor şi condiţiile asociate concesiilor;
- natura climatului de negociere;
- calităţile dumneavoastră (experienţa) de negociator; aveţi nevoie de coechipier(i)?
- scopul negocierii;
- nevoia de asistenţă de specialitate (avocat, contabil etc.);
- cine reprezintă oponentul? Care este limita sa de autoritate sau vulnerabilitate?
- ce aspecte noi pot apărea? Cum pot fi ele transformate în şanse pentru dumneavoastră?

Mai sus aţi putut urmări o analiză sumară a aspectelor ce trebuie avute în vedere atunci când daţi startul unei negocieri. Trebuie să reţineţi că negocierea începe cu mult înainte de întâlnirea propriu-zisă.

Pentru detaliere, puteţi folosi şi o schemă creată de mine pentru a vă defini strategia mai bine. Schema se numeşte ***matricea obiectivelor într-o negociere*** şi este deosebit de utilă mai ales în cadrul unor negocieri cu miză mare.

Matricea obiectivelor într-o negociere

Ce doriți să obțineți?	Cum veți şti că ați obținut ceea ce doreați?	Ce se va întâmpla după ce ați obținut ceea ce doreați?	Ce se va întâmpla dacă cineva vă va împiedica să obțineți ceea ce doreați?	Când vreți să obțineți rezultatul dorit?	Care sunt barierele în a obține ceea ce doriți?	De ce doriți să obțineți acel lucru?	Ce informații aveți despre oponent?	Care ar fi strategia cea mai bună?	Situații neprevăzute
R1	**R2**	**R3**	**R4**	**R5**	**R6**	**R7**	**R8**	**R9**	**R10**

După cum observați, sunt minim 10 răspunsuri pe care ar fi util să le aveți în vedere pentru o negociere reuşită.

De reținut!

- *Negocierea presupune ajungerea la un acord!*
- *Stabiliți obiectivele cu claritate.*
- *Obțineți toate informațiile și analizați-le.*
- *Strategia se adoptă în funcție de situația reală întâlnită.*

1.5. Ce înseamnă concret etica în afaceri

Această expunere nu va fi una ştiinţifică despre etica în afaceri şi negociere, nu va fi nicio filosofie a lui Kant, Hegel sau Aristotel. Veţi găsi în rândurile de mai jos un scurt ghid a ceea ce înseamnă „Etica în Afaceri" în vederea dezvoltării unei relaţii de durată, necesară oricărui negociator profesionist.

Acest ghid vă va oferi lucrul care este, din punctul meu de vedere, cel mai greu de câştigat în afaceri, şi anume **O BUNĂ REPUTAŢIE**. Puteţi fi cunoscuţi, puteţi avea campanii de imagine, puteţi face acte de caritate, puteţi avea produse bune, însă toate aceste lucruri la un loc fără o bună reputaţie sunt investiţii pe termen scurt!

Buna reputaţie a NEGOCIATORULUI nu poate fi cumpărată, fiind un efect direct a ceea ce faceţi, ca şi companie sau pur şi simplu ca persoane! Reputaţia este greu de întreţinut şi greu de construit, dar foarte uşor de dărâmat. Este asemenea unui cristal, pe care trebuie să aveţi grijă să nu-l scăpaţi din mână pentru că se poate sparge!

Ghidul de mai jos poate servi drept reper şi pentru reputaţia în societate, în viaţa personală sau în grupul de prieteni. Aplicaţi cele cinci reguli de aur, veţi avea numai de câştigat! Trebuie doar să aveţi răbdare, pentru că rezultatele se văd în timp, efectul imediat fiind puţin vizibil.

1. Aveţi o ofertă transparentă

Acest lucru înseamnă a avea o ofertă la vedere, fără costuri ascunse. Nimic nu va dezamăgi mai mult un consumator decât să constate că mai are de plătit nu ştiu ce taxă sau nu ştiu ce cost de întreţinere, lucruri care nu i

s-au prezentat iniţial. Observ în momentul de faţă că şi piaţa din România tinde către o maturizare în acest sens. Ofertanţii încep să-şi prezinte reducerile precizând clar şi vizibil condiţiile sau să-şi prezinte preţurile cu toate taxele incluse. Acest lucru e greu de practicat, însă gradul de încredere al consumatorului cu siguranţă va creşte! Menţionez că aici fac referire la acele afaceri de durată, înţelegând o durată medie de peste 6 ani.

2. Ţineţi-vă de cuvânt!

A vă ţine de cuvânt nu este un lucru imposibil, ba, din contră, vă va ajuta şi pe voi. Probabil sună ciudat, însă, a vă ţine de cuvânt înseamnă a vă respecta promisiunile, înseamnă a avea o minte liberă, înseamnă a fi invulnerabil. În mediul de afaceri, în cercul de prieteni sau în viaţa publică, veştile circulă repede! A nu vă ţine de cuvânt de multe ori în psihologia consumatorului este asociat cu înşelătorie sau furt. Se poate spune că exagerez, însă în cel mai bun caz poate fi asociat cu neseriozitatea sau cu neprofesionalismul! Astfel că vă îndemn să faceţi doar acele promisiuni pe care le puteţi respecta în totalitate!

3. Adoptaţi o strategie de negociere Win – Win

Această strategie înseamnă că ambele persoane câştigă ceva. Negocierea este avantajoasă ambelor părţi. Puteţi, într-adevăr, cu talentul vostru să convingeţi pe cineva de un anumit lucru, fără să le oferiţi în realitate nimic. Acest lucru se va întoarce însă împotriva voastră. Există un moment post-cumpărare în care cumpărătorul reia firul discuţiei şi se gândeşte cât a câştigat cumpărând produsul sau serviciul respectiv. Prin urmare, nu vă aşteptaţi să fiţi recomandaţi decât dacă aţi avut o negociere ***Win-Win***. În plus, vă sfătuiesc să rezistaţi tentaţiei de a vinde la supraprеţ atunci când partenerii voştri sunt la

ananghie. Puteți câştiga mai mult astăzi, însă cu siguranță nu câştigați pe termen lung o bună reputație! Vă îndemn să gândiți astfel: *ce anume va câştiga în mod concret partenerul meu?* Faceți o listă cu aceste avantaje şi gândiți-vă că ați putea fi cumpărător? Simțiți că aveți mai mult de câştigat sau mai mult de pierdut? Răspunsul vă va spune ce tip de negociere puneți la cale!

4. Nu vă eschivați atunci când nu este cazul!

A vă eschiva înseamnă a fugi de responsabilitate, a nu recunoaşte când ați greşit sau a încerca să ascundeți gunoiul sub preş! Este foarte posibil să puteți găsi chichițe contractuale care să vă pună la adăpost, însă partenerul sau clientul vostru nu vrea acest lucru, vrea rezolvarea problemei. Doar scuzele nu ajung, căutați soluția şi ajutați-l. Este de dorit să nu găsiți o soluție care să mărească din nou costurile partenerului vostru şi să fie un prilej de noi încasări pentru voi, pentru că riscați să întoarceți totul împotriva voastră şi să fiți catalogat drept hoț!

5. Fiți consultantul lui!

Aici o să exemplific plecând de la meseria de *agent de vânzări*, una dintre cele mai grele meserii, iar în acest caz cei care au practicat-o sau o practică ştiu despre ce vorbesc. Prin urmare, trebuie să încetați să-i vindeți clientului, să încetați să vindeți o marfă care expiră curând, trebuie să încetați să-i creați artificial o nevoie. Trebuie să deveniți consultantul lui, să fiți cei care îi oferă ceea ce el are nevoie. Încetați să vă mai gândiți doar la ce aveți de vândut, căutați să identificați şi de ce anume are el nevoie şi găsiți calea de mijloc, găsiți-i soluția cea mai avantajoasă. Evident, practicând un asemenea stil, veți dezvolta relații de durată, vă veți conserva şi amplifica buna reputație şi veți fi căutat.

Regulile pot continua, m-am oprit însă doar la cinci, în speranța că am transmis un mesaj foarte clar şi uşor de aplicat. Fiecare dintre regulile de mai sus se aplică uşor şi vă asigură reuşita în negocieri şi în afaceri pe termen lung. Regulile prezentate sunt la limita bunului-simț, iar aplicarea lor este un semn că v-ați maturizat, un semn că sunteți un partener în care se poate avea încredere.

De reținut!

- *Oferta/cererea trebuie să fie transparentă.*
- *Respectați-vă promisiunile făcute!*
- *Căutați soluția profitabilă pentru ambele părți!*
- *Adoptați o strategie Win – Win!*

1.6. Exerciţii de dicţie – Vorbeşti mai clar şi mai convingător

Veţi găsi în acest articol câteva exerciţii care să vă fie de folos în îmbunătăţirea dicţiei. O dicţie bună vă poate transforma într-un negociator mai bun. O pronunţare corectă şi fermă a cuvintelor vă transformă într-o persoană convingătoare. Fie că sunteţi angajaţi sau angajatori, persoană publică sau nu, un discurs mai bun contribuie la brandingul vostru personal. Mai jos, aveţi un set scurt de exerciţii folositoare şi la îndemâna oricui are cinci minute la dispoziţie.

REGULI

1. *Exerciţiile trebuie pronunţate cât mai clar şi mai corect.*
2. *Din ce în ce mai repede şi mai tare ca volum! După ce aţi repetat de mai multe ori, aplicaţi şi regula numărul 3.*
3. *Încercaţi apoi să le spuneţi cât mai clar şi mai corect cu un creion în gură (creionul sau pixul este aşezat pe orizontală între maxilar şi mandibulă, cât mai în spate posibil). Deşi obstacolul creat de pix sau creion împiedică articularea cuvintelor, esenţialul în acest exerciţiu este efortul de a rosti fiecare fonem (sunet corespunzător unei litere) cât se poate de corect. Se va rosti de 2-3 ori rar şi foarte clar şi se vor lua pauze după 12-15 cuvinte pentru ca exerciţiul să fie eficient.*

Exerciţiul 1

– bra
– bre
– bri

– bro
– bru
– bră
– brî

Exerciţiul 2

Pila-n pungă, punga-n pilă, pilălău cu pila lungă pileşte pila pilii cu pila lungă pe dunga pilii până când punga-n pilă a pilit pila pilită-n dungă.

Exerciţiul 3

– vra
– vre
– vri
– vro
– vru
– vră
– vrî

Exerciţiul 4

– jra
– jre
– jri
– jro
– jru
– jră
– jrî

Exerciţiul 5

Capra neagră-n piatră calcă,
Cum o calcă-n patru crapă!
Crapă capul caprii-n patru,
Cum a crăpat piatra-n patru!
Capra neagră calcă-n clinci,

Crapă capu' caprii-n cinci
Cum a călcat capra-n clinci.
Capra paşte lângă casă
Capu' caprii crapă-n şase!
Capra noastră n-are lapte
Crăpa-i-ar coarnele-n şapte!
Capra-n piatră a călcat
Piatra-n patru a crăpat,
Povestea s-a terminat!

Exercițiul 6

Până când a cărămidărit cărămidarul pe cărămidăriță, a cărămidărit cărămidărița pe cărămidar la fel cum ar fi vrut cărămidarul să cărămidărească pe cărămidăriță.

Exercițiul 7

Cosaşul Saşa când coseşte, cât şase saşi sasul coseşte. Şi-n sus şi-n jos de casa sa, sasul coseşte şi-şi spune sieşi: sunt Saşa Cosaşul care cât şase saşi coseşte şi-n sus şi-n josul casei cât şase case.

Acest set de exerciții sunt specifice tehnicilor actoricești. Ele au o largă aplicabilitate, fiind utile prezentatorilor TV, negociatorilor, oamenilor politici şi, de ce nu, oamenilor care doresc să-şi îmbunătățească dicția. Sunt mii de asemenea exerciții care pot transforma modul de a vorbi şi a comunica al persoanei, pentru antrenarea persoanelor care doresc să-şi însuşească arta de a vorbi în public, cumulate cu tehnici de stăpânire a emoțiilor sau de captare a atenției publicului.

De reţinut!

Scurte indicaţii:

- *exersaţi fiecare exerciţiu în parte;*
- *repetaţi fiecare exerciţiu (de 10-20 de ori);*
- *trebuie să încercaţi să-l spuneţi cât mai repede;*
- *printaţi exerciţiile pentru a le putea exersa mai uşor;*
- *învăţaţi-l pe de rost şi rostiţi-l repede fără să-l mai citiţi;*
- *reluaţi exerciţiul după câteva zile!*

1.7. Limbajul succesului pentru negociatori

Atunci când vorbim despre un negociator bun, automat corelăm acest lucru cu succesul pe care acesta-l are. Un negociator bun trebuie să aibă o atitudine potrivită, în primul rând a succesului. Sunt oameni care sunt fericiți, care au succes, au bogăție și tot ceea ce își doresc. Am studiat mult subiectul succesului și am constatat că există o diferență fundamentală de percepție între oamenii care au succes și cei care au mai puțin succes.

Succesul este o călătorie pe care o începeți sau nu. Primul pas începe de la fiecare dintre noi. Mulți oameni decid să nu înceapă această călătorie, iar aceşti oameni constituie majoritatea. Da, succesul este o călătorie, iar prima frână puteți fi chiar voi, gândurile și vorbele voastre. Sunt uimit cum mulți oameni se autosabotează spunând: „nu pot", „e prea greu", „este imposibil", „nu voi putea niciodată", „nu este realist", „nu am nevoie", „m-aș chinui prea mult", „este dificil", „durează prea mult" etc. Astfel, călătoria lor către succes se oprește înainte de a începe. Practic, pentru aceşti oameni succesul devine ceva imposibil de atins, ceva care face parte dintr-o altă lume. Ușor, apar invidia și victimizarea. De fapt, este un joc al insuccesului. Este lumea oamenilor fără succes.

Puteți să vă decideți însă să începeți o călătorie a succesului, puteți face un pas sau mai mulți. Fiecare om este ceea ce este datorită alegerilor pe care le face. Puteți să alegeți să aveți succes sau poate nu. Puteți spune că nu este o alegere, ci doar ceva care ține mai mult de noroc sau de relații, dar în acest fel cu siguranță faceți un pas înapoi către drumul insuccesului.

Succesul este o alegere, o alegere să porniți sau nu în această călătorie. Nu spun că este ușoară sau că nu trebuie să depuneți niciun efort. Puteți ajunge în vârful muntelui

numai dacă vă hotărâţi să-l urcaţi. Puteţi să vă decideţi la poalele lui că este prea greu sau că nu merită efortul sau satisfacţia şi veţi juca cu subtilitate deplină jocul victimizării. Studiaţi-vă puţin şi fiţi atenţi la cuvintele pe care le folosiţi. Cuvintele devin gânduri, iar gândurile pot deveni fapte. Întrebaţi-vă dacă în limbajul vostru obişnuit apar des cuvinte sau expresii precum: ***pot, vreau, mă văd un om de succes, îmi asum riscurile, îmi asum responsabilităţile, îndrăznesc să visez, să vedem ce opţiuni avem, să căutăm noi soluţii, să sperăm, să gândim pozitiv, să facem tot posibilul, nimic nu este imposibil.*** Sunt asemenea cuvinte în limbajul vostru? Puteţi alege să le introduceţi în vocabularul şi în gândurile voastre.

Poate vi se pare greu de crezut că limbajul poate fi uşa care duce către succes. Orice cuvânt pe care-l spuneţi se transformă într-un gând care vă sprijină sau poate vă blochează. Folosind un limbaj al succesului vă ajutaţi gândurile să capete o anumită direcţie, aceea favorabilă vouă. Influenţa cuvintelor este de cele mai multe ori procesată la nivel inconştient şi tot inconştient ele vă influenţează viaţa şi ceea ce faceţi. De multe ori aveţi o problemă la care vă gândiţi şi nu găsiţi o soluţie. La nivel conştient, daţi problema sau întrebarea la o parte, însă inconştientul procesează în continuare, astfel că uneori pot să treacă şi zile până când, ca din senin, vă revine în minte problema respectivă cu tot cu soluţie. Conştientul nostru procesează maxim +/–7 operaţiuni pe secundă, astfel că multe dintre cuvinte merg direct în inconştient, la fel ca şi multe dintre amintiri sau multe idei pe care le-aţi avut la un moment dat. Cuvintele au o forţă care vă poate pune mintea în mişcare sau, din contră, v-o poate bloca. Sunt diferenţe fundamentale în modul cum formulăm, astfel că şi rezultatul va fi diferit. De exemplu, puteţi să vă spuneţi două lucruri atunci când vă întâlniţi cu o situaţie:

Varianta sabotoare: Este prea greu să deschid o afacere!
Varianta succesului: Ce afacere mi s-ar potrivi mai bine?

A doua variantă, după cum observați, prin modul în care este formulată pune în mişcare mecanisme conştiente şi inconştiente. Folosind varianta a doua, mintea va începe să lucreze: va găsi fel şi fel de afaceri, le va corela cu felul vostru de a fi, va calcula riscuri şi oportunități etc. Practic, folosind acest al doilea tip de limbaj vă mobilizați către succes şi începeți o călătorie în lumea succesului. Lumea succesului nu este una sigură, în sensul că nimeni nu vă garantează rezultatele, totodată însă trebuie să vă puteți asuma riscurile şi să fiți perseverenți. Este oare unul dintre obiectivele voastre acela de a deveni un om de succes? Ați putea să vă stabiliți acest obiectiv?

Viața este asemenea unei călătorii, la fel şi succesul. Există un limbaj al succesului care vă este la îndemână. Acesta este primul pas al călătoriei. Alegeți să rămâneți la poalele muntelui sau alegeți să-l urcați? Puteți să vă întrebați ce ați făcut până în acest moment? Puteți să vă întrebați ce limbaj ați folosit sau puteți să vă întrebați ce alegeți să faceți în continuare. Puteți alege să treceți la acțiune şi să fiți un om de succes!

Vă doresc forța și voința de a reuși!

De reținut!

- *Limbajul negociatorului poate fi uşa care duce spre succes.*
- *Călătoria succesului depinde doar de alegerile voastre.*
- *Cuvintele spuse se transformă într-un gând care vă poate sprijini sau vă poate bloca.*
- *Încercați să vă evaluați limbajul și să reformulați în termeni de succes!*

2. Legile care guvernează negocierea

2.1. Legea contrastului în negociere

Legile negocierii cunoscute şi vehiculate în acest domeniu sunt patru: *legea reciprocităţii, legea coerenţei, legea contrastului* şi *legea dovezii sociale.* Unii numesc aceste legi *manipulare*, iar alţii *negociere.* Mai important pentru voi, ca cititori, mi se pare însă să ştiţi cum operează aceste legi, cum să le recunoaşteţi şi cum să le folosiţi atunci când este cazul. În continuare, voi prezenta *legea contrastului*!

Exemplul 1:

Vă ofer informaţia că un seminar de negociere în Anglia costă 1000 €, în plus vă mai costă cazarea, masa şi transportul încă 1000 €. Aveţi ocazia însă să participaţi în România la un seminar de negociere organizat de Extreme Training ce costă aproape 100 €. Vi se mai pare mult 100 €? Cu siguranţă că nu!

Am comparat oferta mai mică cu o ofertă aflată în contrast din punct de vedere al taxei de participare pentru a o poziţiona mai bine.

Exemplul 2:

Un alt caz în care operează *legea contrastului* este domeniul imobiliar. Vă dau un exemplu mai mult pentru a înţelege varianta extremă a legii contrastului, rămâne să stabiliţi voi dacă o folosiţi sau nu. De exemplu, un agent imobiliar vă poate prezenta trei oferte. Să presupunem că vă interesează un apartament cu trei camere. Înainte

de toate, acesta face o sondare a nevoilor voastre şi a bugetului. A observat că dispuneţi cam de 110 mii de euro. Astfel, el vă va prezenta un apartament într-un cartier mărginaş, într-o zonă rău famată, un apartament de 55 mp, la numai 130 de mii de euro. Apoi, vă va prezenta un apartament într-o zonă să zicem medie, care costă 105 mii de euro şi care măsoară 70 mp. Ulterior vă va prezenta şi o a treia ofertă, tot într-o zonă medie, un apartament tot de 70 mp, care costă însă 150 de mii de euro. Care ofertă vă va părea mai bună? Este de la sine înţeles că apartamentul de 105 mii de euro pare cel mai avantajos. Agentul imobiliar ştia şi el asta, însă a dorit să-şi poziţioneze oferta foarte bine, în sensul că v-a prezentat un apartament foarte prost, cel de 130 de mii de euro şi 55 de mp, tocmai în ideea de a vă face să înţelegeţi că apartamentul de 105 mii este cea mai bună afacere pe care o puteţi face. De asemenea, v-a mai prezentat şi un apartament la 150 de mii de euro pentru a vă face să înţelegeţi alt lucru, anume că preţurile sunt în creştere, iar dacă nu vă hotărâţi rapid, riscaţi ca oferta cea mai bună să dispară repede!

Exemplul 3:

Să presupunem că sunteţi delegaţi de şeful vostru pentru a prezenta o soluţie rapidă privind promovarea unui produs via e-mail. Astfel, îi puteţi prezenta şefului vostru două variante:

„Ştiţi, am putea angaja doi oameni, care să strângă adrese de e-mail de la firmele din Bucureşti şi Ilfov, timp de 3 luni. Estimez că vom strânge aproximativ 20 000 de adrese şi persoane de contact. O a doua variantă ar fi să cumpărăm o bază de date care conţine 50 000 de adrese de e-mail, împreună cu numele şi numerele de telefon ale utilizatorilor şi un softuleţ care poate expedia oferta la

toți aceștia, în numai 3 zile. Această bază de date costă 5 milioane, să presupunem, pe când angajarea celor 3 oameni, timp de 3 luni, costă de peste 5 ori mai mult și estimez aceeași eficiență. Care soluție e mai bună?"

De reținut!

Oamenii au nevoie de comparații, au nevoie să înțeleagă unde anume se poziționează oferta lor pe piață și nu există metodă mai bună de a face pe cineva să înțeleagă că face o afacere bună decât prezentându-i o alternativă total neviabilă.

2.2. Legea reciprocității – Cum să negociezi mai bine

Tehnicile de negociere sunt foarte multe. Acest domeniu este unul în care puteți învăța un lucru nou în fiecare zi. Negocierea este una dintre pasiunile mele. Uneori este greu să negociez cu cei apropiați, cu prietenii, astfel că mie cel mai ușor îmi este să negociez în mediul business. O zicală mai veche spune: *în viață nu primești ceea ce meriți, ci ceea ce negociezi.*

LEGEA RECIPROCITĂȚII este ușor de folosit de fiecare dintre noi și are efecte precise. Voi începe cu câteva exemple pentru a înțelege mai bine această lege:

Exemplul 1:
Sindicatele negociază cu guvernul. De cele mai multe ori cererile lor sunt nerealiste sau exagerat de mari. Astfel, începe o negociere în care „sindicatele sunt dispuse să negocieze" de la un plafon foarte mare. Guvernul, în această negociere, urmează să satisfacă numai o parte dintre cererile lor. Astfel, sindicatele vor folosi legea reciprocității cu o formulare de genul: „Uite, noi, sindicatele, avem cinci cereri, putem renunța la două dintre ele, în acest caz puteți să le satisfaceți pe celelalte trei?"

Exemplul 2:
Acest exemplu este unul de manipulare a maselor, mai ales de către guvern. Spre exemplu, dacă mâine guvernul ar declara: *„Urmează să creștem prețul pe litrul de motorină de la 4 lei la 7 lei"*. După două zile de dezbateri publice auzim decizia guvernului: *„Guvernul, în urma discuțiilor purtate cu asociația X și a dezbaterilor publice, a hotărât să mărească prețul motorinei cu numai 0,8 lei.*

spre deosebire de cât era preconizat inițial, și anume cu 3 lei". În această situație, guvernul se bazează pe Legea Reciprocității pentru a nu pierde capital electoral, proiectând astfel imaginea unui guvern înțelegător. Votanții vor fi mai înțelegători, în ideea că situația putea fi cu mult mai gravă.

Exemplul 3:

Cazul clasic în care vi se oferă un cadou, un buchet de flori, iar apoi vi se cere ceva în schimb. Adică faceți o serie de favoruri, urmând ca apoi să cereți și voi un favor! Acest caz l-am întâlnit chiar dus la extrem. Am primit un telefon de la o firmă, care mi-a spus că ar vrea o adresă unde să-mi trimită un cadou de promovare a firmei lor. Poți să refuzi un cadou? Mai greu! Apoi, după ce i-am dat adresa, m-a întrebat dacă îi pot acorda 10 minute atunci când îmi aduce cadoul. Ce poți să mai spui? Mai nimic. Ți s-a oferit ceva gratis, trebuie să oferi și tu ceva acum!

Exemplul 4:

Să presupunem că sunteți angajați și vreți o zi liberă. Mergeți la șeful vostru și spuneți-i că aveți problema X și problema Y și ați avea nevoie cam de trei zile libere! Cu siguranță nu va fi încântat. Apoi, după o mică discuție, spuneți-i: „Știți, o să încerc să mă încadrez într-o singură zi, astfel că aș vrea doar o zi liberă". Evident, pentru șeful vostru, va fi mult mai bine o zi decât trei. Tot legea reciprocității funcționează aici. Adică, voi „lăsați" ceva de la voi, în sensul că, din trei zile, să vă dea măcar una, iar șeful vostru în mintea lui se va gândi: a lăsat trei zile, nu pot să nu-i dau nici măcar o zi!

Exemplul 5:

De cele mai multe ori, în vânzări, am observat că sunt

foarte mulți agenți care nu știu să finalizeze și să încheie o vânzare. Sunt clienți care încearcă să negocieze, iar după ce au obținut o reducere, mai cer încă una, după ce au obținut un termen de plată, mai cer încă unul sau altceva în plus. În astfel de cazuri, în trainingurile pe care Extreme Training le livrează, o tehnică pe care o recomand este chiar *legea reciprocității*! Mai exact îi îndemn să încerce formulări de genul: *„Dacă reușesc să obțin un discount de 5% pentru dumneavoastră, lansăm comanda?"* Sau, când el vă spune: *„Livrarea mi-o asigurați?"*, îi puteți răspunde: *„Dacă vă asigurăm livrarea, câte bucăți veți achiziționa?"* Exemplele ar putea continua, ideea este destul de simplă în acest ultim caz, încercați să-i „smulgeți promisiunea de cumpărare" înainte de a-i oferi discountul sau acel lucru pe care el îl dorește. Nu-i oferiți reducere și-l întrebați după, ci îl întrebați înainte: dacă eu pot face X pentru dumneavoastră, veți cumpăra de la noi? Testați și veți vedea că veți obține mai ușor promisiuni de cumpărare și vă veți apropia mai repede de finalul negocierii!

Aceste exemple se bazează toate pe principiul simplu: eu am lăsat ceva, tu nu lași nimic? Sau, dacă eu fac asta pentru tine, tu poți face asta pentru mine? Uite, chiar dacă am nevoie de X, Y și Z, mă mulțumesc doar cu Z, îmi poți oferi Z? Avantajul acestei legi este că partenerul vostru de negociere, fie că este un grup, fie că este o persoană, are impresia că a câștigat ceva, iar voi v-ați atins scopul. Atenție, totuși, să rezulte o negociere ***Win - Win***.

De reținut!

Această lege se bazează pe următoarele reguli:

- *oferiți ceva cerând în schimb altceva;*
- *expuneți o cerere mare, apoi cedați în schimbul rezolvării unei părți din cerere;*
- *creează sentimentul Win – Win pentru ambele părți.*

2.3. Legea coerenței – Trebuie să vând contra cronometru

Cineva foarte drag mie lucrează la o bancă. O cheamă Oana, are un job foarte omenesc, la ghişeu. Oamenii vin, plătesc rate, fac depuneri, retrageri, fel şi fel de operațiuni. Are însă şi un target, trebuie să vândă pachete (cum le numesc ei), adică să le facă un card cu opțiuni multiple (e-banking, asistență telefonică etc.)

Unde este problema? O voi cita pe Oana: *„Oamenii vin la ghişeu, stau la coadă, sunt puțin nervoşi şi numai chef de a auzi ofertele noastre speciale la carduri nu au. Într-o zi, i-am întrebat pe toți: vă interesează o ofertă specială pe care o avem la carduri? Răspunsul sec al oamenilor a fost: «Nu, mulțumesc»!"*

Mi-a povestit că a făcut şi un training la angajare, că a învățat nişte lucruri acolo, însă specific pe acest lucru – anume cum să-i vinzi unui om „aterizat" în bancă cu o altă problemă – nu a învățat.

Voi ce credeți, cum ar trebui procedat?

Mi-am bătut puțin capul, am analizat pe toate părțile şi am găsit o soluție. Erau trei probleme la mijloc:

1. timp foarte puțin la dispoziție;
2. oamenii veneau cu alte probleme decât aceea de a-şi face un card;
3. nu funcționa tehnica de tip „ofertă specială".

Astfel, în urma unei discuții cu Oana, am ajuns la următoarea concluzie:

– trebuie folosită o tehnică aplicabilă într-un timp foarte scurt;
– trebuie folosită cumva supărarea lor (faptul că au stat mult la coadă);

- trebuie găsită o formulă de început, alta decât „oferta specială";
- întrucât timpul avut la dispoziție este foarte scurt, mai trebuia găsită o tehnică de provocare a deciziei în două-trei minute.

Pentru început, mi-am dat seama că ar putea fi folosită legea coerenței. Aceasta presupune construirea unui silogism care determină interlocutorul să spună „Da". Exemplul clasic, când vine vorba de această lege, este al domnișoarei drăguțe care vă bate la ușă și spune:

— *Îmi pare bine să vă cunosc, reprezint fundația „Aproape de tine".*

— *Buna ziua!*

— *Aș dori să vă pun câteva întrebări, 1-2 minute, se poate?*

— *Da...*

— *Sunteți un bun creștin?*

— *Da!*

— *Considerați că un bun creștin îi ajută pe cei aflați la necaz?*

— *Da!*

— *Dacă ați avea ocazia i-ați ajuta pe cei care au nevoie de ajutor?*

— *Da!*

— *Acum fundația noastră este alături de un copil care are cancer și dorim să-l ajutăm. Îl puteți ajuta și dumneavoastră cu o sumă cât de mică?*

— *Da...*

Fata și-a atins scopul. V-a provocat să spuneți „Da" la fiecare întrebare, construind astfel un raționament din care face parte și cel vizitat. V-a făcut să vă construiți un punct de vedere pe care, de dragul coerenței față de el, a trebuit să-l apărați. Acest răspuns – DA –

spus în repetate rânduri are un efect major. Este mult de discutat pe marginea acestei legi din negociere, legea coerenței, însă vreau să rămân acum la tema capitolului.

Revenim la Oana, care dorește să vândă carduri. Probabil mulți dintre voi sunteți puși în situația de a vinde rapid un serviciu.

Am instruit-o pe Oana, care acum se descurcă. Consider că cel mai nimerit ar fi să vă prezint câteva exemple de conversații din care să vă dați seama cum funcționează această tehnică. Exemplele sunt reale, fiind culese din discuția cu Oana după ce a început aplicarea acestei tehnici. Menționez că Oana a înțeles tehnica, o aplică, iar în termeni de rezultate rata de succes i-a crescut cu aproximativ 50%.

Exemplul 1:
Clientul: *Vreau şi eu să plătesc o rată!*
Oana: *Dați-mi buletinul dumneavoastră, vă rog!*
Oana: *Observ că acest credit este pe numele soțului.*
Clientul: *Da, mereu mă trimite, nu are timp să vină!*
Oana: *Înțeleg că v-ar plăcea să vină soțul dumneavoastră?*
Clientul: *Da, vă dați seama!*
Oana: *V-ar interesa să vă găsesc o soluție, să nu mai fie nevoie să veniți la bancă?*
Clientul: *Da, dar nu văd cum!*
Oana: *Bănuiesc că nu ați mai vrea să stați nici la coadă, de fiecare dată!*
Clientul: *Da, desigur. Asta mă enervează cel mai mult!*
Oana: *Nu am foarte mult timp, însă v-aş putea rezolva aceasta problemă chiar acum!*
Clientul: *Da?*

Oana: *Haideți mai bine să rezolvăm acum, probabil și dumneavoastră aveți alte lucruri mai bune de făcut decât să veniți la bancă și să stați la coadă!*

Clientul: *Cum s-ar putea face?*

Oana: *Vă pot face un card foarte folositor, pe care îl puteți alimenta la roboțel în fiecare lună. Puteți vedea de acasă soldul, puteți plăti de acasă și alte facturi. Este foarte ușor de folosit!*

Clientul: *Interesant, cât costă?*

Oana: *Cardul sau timpul dumneavoastră? (îi spune râzând)*

Clientul: ... (zâmbește și el).

Urmează o scurtă discuție tehnică și cardul, împreună cu pachetul, este efectuat.

Exemplul 2:

Clientul: *În sfârșit, aștept de o grămadă de vreme, vreau să plătesc și eu o factură!*

Oana: *Sunt și soluții mai simple, care vă scutesc de statul la coadă!*

Oana: *Dați-mi buletinul, vă rog!*

Clientul: *Poftiți, vă rog!*

Oana: *Aceste plăți pot fi făcute și de acasă, dacă doriți!*

Clientul: *Da? Cum?*

Oana: *Înțeleg că sunteți un om ocupat!*

Clientul: *Da, sunt și nu am timp să stau la coadă.*

Oana: *Înțeleg că v-ar plăcea să nu mai stați la rând, poate nici măcar să nu mai veniți la bancă.*

Clientul: *Vă dați seama că da!*

Oana: *Acum sunt foarte multe persoane după dumneavoastră, altfel aș fi putut să vă rezolv problema chiar acum!*

Clientul: *Cum adică?*

Oana: *Mai bine vă spun acum despre ce este vorba. Probabil când veți veni data viitoare va fi aceeași problemă cu statul la coadă!*

Clientul: *Spuneți-mi!*

Discuția continuă și vânzarea are loc.

Ghid pentru folosirea acestei tehnici:

- plecați de la o problemă pe care o are clientul – sondarea nevoilor sau a problemelor (de regulă, în acest caz este lipsa timpului);
- obțineți acordul clientului că vrea rezolvarea problemei (implicați-l pe client în vânzare);
- determinați-l să spună un număr succesiv de „da"-uri pentru a crea clientului sentimentul că dorește să-și rezolve problema (legea coerenței);
- nu-i prezentați oferta de card/pachet decât la sfârșitul conversației (soluția);
- acționați contra timp, presați clientul în vederea luării unei decizii imediate (finalizarea ofertării – nu am timp în acest moment, dar aș putea să vă rezolv această problemă chiar acum);
- manieră: se trece de la atitudinea fără rezultate: *„Observ că n-aveți card, nu vreți unul? Avem o ofertă specială la carduri"*, la atitudinea cu rezultate: *„Dumneavoastră aveți o problemă, iar eu vă pot fi de folos. Nu prea este timp acum, dar aș putea face acest lucru pentru dumneavoastră".*
- poate fi folosită și când aveți la dispoziție foarte puțin timp (20 secunde-3 minute): la ghișeele bancare, la vânzarea cu amănuntul, în domeniul serviciilor (IT, organizare evenimente etc.).

Evident vor fi şi cazuri în care tehnica nu va funcţiona, în sensul că omul poate chiar nu are chef de vorbă, sau pur şi simplu refuză oferta când îi este prezentată, sau se poate bloca discuţia în care aţi intuit greşit nevoia lui (ex: aveţi un client care are mult timp liber). Sunt soluţii şi pentru aceste situaţii!

Încercaţi şi voi! Cu siguranţă rezultatele vă vor surprinde!

De reţinut!

Avantajele acestei tehnici:

- *necesită foarte puţin timp;*
- *realizează o sondare rapidă a nevoilor;*
- *oferă cadrul special pentru setul de „da"-uri;*
- *prezintă o soluţie, urmare a unei discuţii;*
- *este o manieră elegantă de abordare;*
- *arată o deschidere a vânzătorului faţă de nevoile pe care le are potenţialul cumpărător.*

2.4. Legea dovezii sociale în negocieri

În acest capitol voi aborda o lege cunoscută în negociere, şi anume ***legea dovezii sociale***. Probabil v-aţi întrebat: de ce oare se numesc Legi şi nu Tactici, spre exemplu? Motivul este destul de simplu. Ele funcţionează atât de bine, încât sunt considerate mai mult decât tactici, iar aria lor de aplicabilitate este foarte mare. Să luăm câteva exemple!

Exemplul 1 – Ce este oare?

Mergeţi pe stradă şi observaţi un grup de oameni care se uită toţi în sus. Fără să vă gândiţi foarte mult, veţi face acelaşi lucru, vă veţi uita în sus!

Exemplul 2 – Sala de spectacol

Mergeţi la un concert de muzică dance, spre exemplu. Nu v-a plăcut în mod deosebit. Spectacolul se termină, iar artiştii sunt aplaudaţi. Cel mai probabil, chiar dacă pentru puţin timp, veţi aplauda şi dumneavoastră. De ce oare?

Exemplul 3 – La cumpărături

Sunteţi la mare şi observaţi că într-un anume loc se vând gogoşi. Chiar dacă lângă el mai este tot un chioşc de gogoşi. La acesta stau 4-5 persoane la rând, iar la celălalt niciuna. Veţi considera mai nimerit să vă aşezaţi în spatele celorlalţi, plecând de la presupunerea că aici „probabil sunt mai bune"!

Exemplul 4 – Reclamele

Dacă veţi urmări o pauză de reclame, veţi observa cel puţin o reclamă care foloseşte ***legea dovezii sociale*** într-o formă sau alta. Exemple: un grup de oameni mulţumiţi,

un grup de oameni care aleargă după chipsuri, prezentarea unui om care a câştigat participând la o tombolă etc.

Exemplul 5 – Dezbatere televizată

Foarte adesea, atunci când are loc o dezbatere televizată, ce are şi un public, cel care face montajul emisiunii poate transmite telespectatorilor un anumit sentiment. De pildă, atunci când vorbeşte un invitat, vor arăta oameni din public, foarte atenţi, care eventual dau şi aprobator din cap, iar când vorbeşte celălalt invitat arată oameni plictisiţi, care eventual strâmbă şi din colţul gurii. Această metodă se foloseşte pentru a transmite telespectatorului sentimentul dorit, întrucât acesta, inconştient, tinde să fie de acord cu publicul. Acest exemplu l-am oferit mai mult pentru a şti să vă apăraţi de această lege, atunci când este aplicată asupra voastră.

Folosirea acestei legi este foarte puternică, ea operează în realitatea cotidiană la tot pasul. Inconştient, fiecare dintre noi ia decizii de cumpărare sau de refuz atunci când este folosită. Întrebarea care probabil o aveţi în minte ar fi următoarea: „Bine... Bine... dar cum o folosesc în negociere?"

În negociere este folosită foarte frecvent. Atunci când veţi negocia ceva, veţi aduce în discuţie acei clienţi mulţumiţi cu care lucraţi, numărul mare de unităţi vândute etc. Veţi avea probabil un catalog care arată oameni mulţumiţi care folosesc aceste produse. Uneori se apelează la vedete care consumă produsul respectiv, iar aici tot de ***dovadă socială*** este vorba.

În concluzie, vă sfătuiesc să folosiţi legea dovezii sociale ori de câte ori aveţi ocazia. Oamenii se vor lăsa mai

uşor convinşi dacă puteţi să le exemplificaţi foarte ferm mulţumirea clienţilor sau situaţii similare în urma cărora oamenii, procedând într-un anumit fel, au avut de câştigat.

De reţinut!

- *Oamenii se vor lăsa mai uşor convinşi dacă puteţi să le exemplificaţi foarte ferm dovezi sau exemple concrete privind problema în discuţie.*
- *Oamenii tind să procedeze într-un anumit fel dacă mulţi alţi oameni fac deja acest lucru.*
- *Legea dovezii sociale funcţionează în foarte multe domenii: negociere, vânzări, reclame, marketing etc.*

3. Tactici utilizate în negociere

3.1. 35 de tehnici de negociere

Tacticile de negociere prezentate mai jos sunt doar o trecere sumară în revistă a tehnicilor ce pot fi folosite într-o negociere. Sunt repere. Unele dintre ele pot fi considerate bune, altele mai puțin bune, unele dintre ele pot fi considerate etice, altele mai puțin.

Aceste tehnici sunt utile pentru a avea o viziune în ansamblu, fiecare tehnică necesitând o abordare specifică, detaliată şi exemplificată pentru a o putea aplica eficient.

1. Tactica „uliul și porumbelul" sau „băiat bun–băiat rău"

Mecanismul tacticii este simplu: într-o echipă formată din doi negociatori, unul dintre ei va conduce etapele introductive ale negocierii şi apoi va lăsa conducerea celuilalt coleg pentru fazele finale. Practic, în timp ce unul joacă rolul dur al inflexibilului şi dezvoltă starea de conflict, celălalt joacă un rol conciliant şi dezvoltă starea de cooperare.

Avantajul este că se pot avansa cereri înalte la începutul negocierii, ferm şi fără rezerve.

Putem proceda astfel deoarece, în momentul negocierii, cel care a cerut mai mult nu va fi obligat să cedeze: inițial s-a stabilit o poziție puternică pe care primul („uliul" sau „băiatul rău") va trebui să o apere!

2. Tactica eludării

O astfel de tactică este întâlnită frecvent în cazul organizațiilor internaționale superdimensionate.

Negociatorul, în dorința de a exercita o presiune asupra partenerului, caută să discute cu superiorii sau chiar cu colegii acestuia din urmă; în acest fel el urmăreşte să-i submineze acestuia poziția, să-l izoleze.

Măsura de apărare pe care specialiştii o consideră cea mai adecvată este aceea de a pune în gardă persoanele vizate de negociatorul care apelează la o astfel de tactică, asupra posibilității de a fi contactate, precum şi asupra intențiilor fundamentale ale persoanei în cauză.

3. Tactica: este important pentru mine!

Această tactică reflectă modul în care trebuie acționat în privința problemelor care nu sunt esențiale pentru noi, în scopul de a da satisfacție partenerilor. Partenerul vostru va reacționa pozitiv atunci când vă veți arăta sincer interesați de problemele cu care acesta se confruntă!

4. Tactica gambitului

Se mai numeşte şi ***sacrificarea pionului***. Este o tehnică folosită de negociatorul experimentat în scopul contrabalansării. El lansează, pe lângă cererea reală, încă o cerere, care nu este neapărat exagerată şi de care nu are nevoie în mod special. Negociatorul experimentat ştie că partenerul de negociere nu poate sau nu vrea să îndeplinească cea de-a doua cerere, astfel că, în schimbul renunțării la ea, partenerul va fi obligat la o serie de concesii suplimentare.

5. Tactica „lipsa de împuternicire"

Această tactică se poate practica atunci când negociatorul îşi dă seama că este forțat să cedeze mai mult decât ar dori. Se poate argumenta că nu are împuternicirea de a semna un acord în termenii care au fost discutați. Această tactică poate deranja partenerul, singura scăpare fiind

aceea că în discuție au apărut elemente noi care trebuie discutate și la alt nivel!

6. Tactica dominării discuțiilor

În general, în orice negociere o atenție deosebită trebuie acordată tacticilor utilizate de partener.

Sunt des întâlnite situațiile când acesta preia inițiativa în procesul de negociere și lansează cereri mult mai mari decât cele care îi sunt efectiv necesare.

Astfel, acesta va continua să domine inițiativa discuțiilor ținându-și partenerii sub presiunea cererilor sale, căutând totodată să le dezechilibreze poziția. În același timp, va încerca să delimiteze la maximum posibilitatea de acțiune a acestuia prin menținerea exclusivă în discuție a subiectului lansat. În acest fel partenerul va fi determinat să facă concesii, una după alta, până la epuizarea acestora.

7. Tactica efectuării sau evitării efectuării primei oferte

În general, nu este recomandabil să se facă prima ofertă în negociere. Dacă totuși acest lucru se impune, atunci trebuie evitate două ***extreme***:

- să nu se facă o ofertă foarte sus, ceea ce ar determina cealaltă parte să o interpreteze ca pe un bluf;
- invers, să nu se facă o ofertă prea jos, întrucât ar putea fi interpretată ca o slăbiciune și necunoaștere a realității.

8. Tactica folosirii timpului

Este o tactică care poate fi folosită oricând, mizând pe presiunea timpului. Timpul are un rol-cheie în negocieri. Puteți să-l faceți să lucreze în favoarea voastră, însă dacă nu sunteți suficient de atenți se poate transforma într-un dezavantaj. Cererea este lansată în ultimul moment, lăsând

partenerului de negociere un timp foarte scurt de decizie. Cel mai probabil veți primi răspunsul dorit!

9. Tactica tergiversării

Utilizând o astfel de tactică, negociatorul caută să evite luarea unei decizii motivând lipsa de documente, starea sănătății, concedii, deplasări, urgențe etc. Într-o asemenea situație se va încerca să se convingă partenerul să continue tratativele. Se va arăta regretul de a nu finaliza operațiunea şi nevoia de a o finaliza cu o altă firmă concurentă.

10. Tactica paraverbalului

Principiul este simplu, trebuie să vorbim în acelaşi mod cu partenerul de negociere pentru că numai astfel el ne poate înțelege mai bine şi vom putea intra pe aceeaşi lungime de undă. Poate este un lucru ciudat, însă avem mai multă încredere în oamenii care ne seamănă, chiar dacă nu suntem conştienți de acest lucru. Câteva exemple ar fi următoarele: *dacă interlocutorul vorbeşte repede, vorbeşte şi tu repede; dacă interlocutorul vorbeşte mai rar, vorbeşte şi tu mai rar; dacă interlocutorul vorbeşte pe un ton mai ridicat, vorbeşte şi tu pe un ton mai ridicat; dacă el accentuează verbele, accentuează-le şi tu; dacă vorbeşte folosind o anumită linie melodică, foloseşte-o şi tu etc.*

11. Tactica apelului la simțuri

Se utilizează atunci când rațiunea nu consimte la un anumit lucru. Se face apel la colaborarea anterioară, mândria personală sau națională, la amintirea unor momente plăcute petrecute împreună în cadrul acțiunilor de protocol (mese, spectacole etc.).

Pentru a contracara o astfel de tactică, se va căuta a se

aminti partenerului ocazii similare desfăşurate pe bază de reciprocitate şi la care a fost invitat şi se va căuta revenirea la discuţia de bază.

12. Tactica stimulării şi urmăririi

Este o tehnică prin care partenerului de negociere i se pun o serie de întrebări (despre situaţii care s-au întâmplat deja şi care urmează să se întâmple). Este stimulată memoria şi imaginaţia. Aceste întrebări fac, bineînţeles, parte din discuţia obişnuită (ex: Cum v-aţi petrecut concediul? – memorie sau Dacă ai putea să îţi construieşti o casă, cum ar arăta? – imaginaţie). În tot acest timp se urmăresc ochii persoanei care răspunde, iar limbajul ochilor se va asocia apoi cu ceea ce spune persoana în cauză. În general, colţul din stânga sus corespunde adevărului, iar colţul din dreapta sus – falsului sau improvizaţiei.

Această situaţie poate fi diferită la unele persoane; tocmai de aceea, înainte de a trage concluzii se face calibrarea, adică se pun câteva întrebări de probă pentru a verifica poziţia ochilor.

13. Tactica – „asta-i tot ce am"

Această tactică se va avea întotdeauna în vedere când se cumpără un produs sau un serviciu relativ complex.

Atunci când un cumpărător spune „îmi place produsul dumneavoastră, dar nu am atâţia bani", vânzătorul poate răspunde pozitiv, prietenos, devine implicat în problema cumpărătorului. Cum să fii ostil faţă de cineva căruia îi place produsul tău?

14. Tactica lui Colombo

Tactica lui Colombo este atunci când facem pe neştiutorii. În aparenţă este o tehnică periculoasă, în practică, însă, suportă un grad mic de risc şi dă roade excelente.

În practică, tehnica este simplă. **Nu arătați că știți totul.** Puteți juca rolul copilului curios care vrea să afle cât mai multe, iar cea mai potrivită persoană să vă spună aceste lucruri este chiar cel din fața dumneavoastră. **Orgoliul lui nu va rezista.** Cu mici excepții, va vedea în voi un partener inofensiv. Negocierea devine relaxată, aproape că celălalt va face o datorie din a vă spune mai multe lucruri decât v-ați așteptat.

15. Tactica escaladării

Escaladarea este **una dintre cele mai eficiente tactici**. Ea trebuie cunoscută de orice negociator, atât vânzător cât și cumpărător, pentru ca acesta să poată evita eventualele dezavantaje în derularea tranzacției efectuate.

În condițiile în care o asemenea tactică este etică – și este atât rezonabilă, cât și corectă – ea satisface ambii parteneri. Există și cazuri când aceasta se practică într-o formă neloială.

Spre exemplu, în cazul în care deși cele două părți (vânzător și cumpărător) au stabilit un anumit preț, ulterior vânzătorul ridică prețul, punându-l pe cumpărător într-o situație neplăcută. Deși supărat, acesta este nevoit să înceapă o nouă negociere, ajungându-se la un compromis; de fapt este vorba despre un preț mai mare decât cel stabilit inițial.

16. Tactica politeții exagerate

Este folosită pornind de la premisa că unui partener politicos, amabil, nu i se poate refuza nicio dorință. Uneori o astfel de tactică poate masca desconsiderarea sau disprețul. Prin politețe exagerată se evidențiază merite reale sau imaginare. Uneori, cu cât complimentele sunt mai plăcute, cu atât solicitările și rezultatele vor fi mai substanțiale.

Într-o asemenea situație se va căuta să se adopte o poziție similară, manifestându-se o politețe exagerată pentru a-l determina pe partener să renunțe.

17. Tactica întrebărilor introductive

Negociatorul va intra în încăperea destinată negocierii, va strânge mâna oponenților spunându-le „Bună dimineața!" și apoi va trece imediat la abordarea problemelor.

Se va interesa de situația afacerilor partenerului, de producția și serviciile de care este interesat sau chiar de situația afacerilor personale. El va căuta să obțină avantaje suplimentare prin culegerea de informații despre parteneri și le va construi acestora o imagine în care să poată găsi punctele mai slabe, vulnerabile.

18. Tactica „primește–dă"

Întotdeauna un negociator este interesat să primească mai întâi și apoi să dea ceva. Va face o concesie mică după ce oponenții au făcut o concesie mică. Va face o concesie mare după ce va primi una mare și va căuta să obțină informații înainte să le dea. Va căuta să primească oferta celorlalți înainte de a o face pe a sa.

O astfel de tactică, utilizată de negociatori experimentați, poate avea avantaje comerciale pozitive pe termen scurt și va putea câștiga teren în timpul negocierii. Pe termen lung însă, dezavantajul constă în faptul că se introduce riscul întârzierilor și al atingerii unor puncte moarte, în care niciuna dintre părți nu dorește să dea ceva înainte de a primi.

19. Tactica roșu și negru

În esență, această tehnică de negociere este foarte simplă, însă foarte eficientă. Este mai mult un tips and

tricks aplicat de obicei de către agenții de vânzări pentru finalizarea vânzării. Această tehnică mai este cunoscută în limbajul NLP ca „falsă alegere". Întrebările sunt construite altfel, sugerând o alternativă. Practic, în loc să întrebați pe cineva dacă-i place roșu, dacă merge în parc etc., reformulați: *„Cum ai prefera să fie, roșu sau negru?"* *„Ai prefera să mergem în parc astăzi sau mâine?"* sau *„Ați prefera să plătiți în avans 20% sau 50%?"*

Practic, înainte ca interlocutorul să se decidă, îi sugerați să aleagă între două variante. În acel moment, inconștient, partenerul va fi forțat să gândească în alți termeni. El atunci se va gândi: *„Este mai bine roșu sau negru? Este mai bine acum sau mâine?"*

20. Tactica „ținuta gen poker"

Negociatorul va avea o ținută impietrită, de nepătruns, nu va arăta nimic prin expresie, ton, ținută sau gesturi, această tactică fiind o parte importantă a arsenalului propriu. Această tehnică, destul de întâlnită și practicată, este folosită de regulă din două motive: fie pentru a arăta „dezinteresul" pentru ceea ce are de oferit partenerul, fie de a forța partenerul să cedeze mai mult decât în mod normal.

21. Tactica schimbării negociatorului

Deseori, pe parcursul unei negocieri și mai ales atunci când te aștepți mai puțin, partea adversă schimbă negociatorul.

Este una dintre tacticile dure, utilizate de negociatorii războinici și căreia cu greu i se poate face față. Aceasta deoarece, odată ce te-ai obișnuit cu cineva, chiar dacă îți este oponent într-o negociere, este destul de neplăcut să iei totul de la capăt; de obicei se preferă stabilitatea, chiar și a celor ce ți se opun.

Fără îndoială că negociatorul îşi va pune o serie de întrebări: „Ne place sau nu noul partener?", „Este mai bun, mai rău, mai pregătit sau mai puţin pregătit faţă de cel care a fost înlocuit?", „De fapt, de ce s-a făcut schimbarea?", „Ce semnificaţie are aceasta?"

22. Tactica lansării unor cereri exagerate

Prin aceasta partenerul îşi asigură posibilitatea de a face ulterior o serie de concesii care să nu afecteze fondul poziţiei sale. În lipsa unei documentări adecvate, diferenţa dintre limita partenerului şi nivelul gândit de noi ne poate inhiba, determinându-ne în final să acceptăm, de exemplu, un preţ mult superior celui normal.

23. Tactica de obosire a partenerului

Întrucât negociatorul nu se poate relaxa nici după terminarea argumentaţiei, fiind obligat să-şi pregătească mutările următoare în funcţie de argumentele noi aduse de partener, negocierea constituie un proces obositor.

24. Tactica ezitării

Această tactică presupune, aşa cum îi spune şi numele, o ezitare din partea celui care vinde. Folosirea acestei tactici are o serie de avantaje care vă pot clasa pe poziţia de leader al negocierii. În primul rând, negocierea începe cu o ofertă făcută de partener. O prezentare corectă a produsului îl va face pe partener să şi-l dorească mai mult, în timp ce produsul este mai bine pus în valoare de ezitarea dumneavoastră de a-l vinde.

25. Tactica asocierii pozitive

Majoritatea evenimentelor din viaţa noastră sunt asociate unor sentimente pozitive, negative sau neutre. Vom ţine minte mai ales sentimentele pozitive şi negative, iar

ori de câte ori vom avea de-a face cu un eveniment sau o acțiune similară, apare automat și sentimentul anterior creat. Creierul, odată ce a asociat un eveniment cu o anumită stare, ori de câte ori se va întâlni cu evenimentul respectiv nu va putea să-l disocieze, decât în foarte mică măsură.

În zona negocierii vă puteți servi de această forță puternică a asocierii, ea transformându-vă partenerii de negociere în relații pe termen lung sau, în cazul nefericit, chiar în dușmani.

Sunt câteva detalii de care este bine să țineți cont atunci când pregătiți o negociere (atmosferă, aranjamentul sălii, aspectul personal, atitudinea, însoțitorii etc.). Luați-le în considerare și sentimentele pozitive generate vor fi mereu asociate cu parteneriatul dumneavoastră.

26. Tactica presupoziției

Această tactică pleacă de la premisa că se poate și presupune că totul este posibil. O întrebare bună pusă într-o negociere care îți asigură de obicei rezultatul dorit este aceasta: *„cât de ușor ar fi să... ?"* Tehnica folosește puterea presupoziției și pleacă de la premisa că un lucru este mai mult sau mai puțin ușor, scoțând complet din calcul varianta „imposibil".

27. Tactica tăcerii

Tăcerea este marcată semiotic în funcție de temperament, apartenența etnică etc. Negociatorii sunt mai mult sau mai puțin înclinați să păstreze tăcerea. În general, tăcerea e resimțită ca o situație jenantă, care îi împinge pe oameni să vorbească cu orice preț, uneori chiar mai mult decât trebuie. În orice discuție trebuie avut în vedere un echilibru între lungimea replicilor fiecărui partener. Răbdarea de a aștepta reacțiile partenerului la afirmațiile,

propunerile, ofertele proprii, inhibarea dorinței de a vorbi sunt esențiale pentru reușita negocierii. ***Regula de aur a negocierii*** este să nu iei niciodată cuvântul atunci când poți foarte bine să păstrezi tăcerea.

28. Tactica ofertelor false

Una dintre numeroasele tactici imorale folosite de negociatori, tactica ofertelor false, angrenează defavorabil în jocul său atât vânzătorii, cât și cumpărătorii. Astfel, un cumpărător intră în negociere cu o ofertă suficient de mare ca valoare, pentru a înlătura de la început concurența. Odată ce acest lucru s-a obținut, prezumtivul cumpărător își retrage oferta inițială și astfel negocierea inițială își pierde valabilitatea.

De regulă, oferta falsă este făcută pentru a înlătura competiția, astfel încât negociatorului să-i rămână terenul deschis. De cele mai multe ori o asemenea tactică dă roade, se materializează, deoarece partenerul este luat prin surprindere.

29. Tactica de negociere cu oamenii orgolioși

Negocierea cu o persoană orgolioasă este extrem de dificilă. În primul rând pentru că nu negociați un preț, nu negociați servicii, negociați cu orgoliul interlocutorului. Ca tehnică de răspundere, trebuie să-l bateți cu propriile arme, trebuie să-l prindeți în propria plasă. Ori de câte ori cere ceva, trebuie să-i identificați orgoliul și să-l puneți să lucreze în favoarea dumneavoastră! Cu alte cuvinte, în loc să vă contraziceți cu el și să-i aduceți atingere orgoliului, trebuie să îl întrebați, în cuvinte frumoase: *„Oare orgoliul tău poate să facă ceva?"* Sau *„Orgoliul tău cu siguranță pricepe... pricepe și avantajele!"*

30. Tactica încastrării (folosirii vocii)

Se mai numeşte şi tehnica celor două voci, ***vocea conştientului*** şi ***vocea inconştientului***. Milton Erickson, fondatorul hipnozei ericksoniene, care îi şi poartă numele după cum observaţi, obişnuia să se adreseze pacienţilor folosind cu măiestrie aceste două voci.

Vocea cu care ne adresăm conştientului este clară, este cea pe care o folosim în toate interacţiunile cu oamenii – este vocea noastră obişnuită. În schimb, pentru a avea acces la inconştientul unei persoane trebuie făcută o schimbare de ritm în vorbire, constând de cele mai multe ori în coborârea tonalităţii vocii şi a intensităţii ei.

31. Tactica folosirii impasului

Poate fi folosită ca mijloc temporar de testare a poziţiei celeilalte părţi şi de a rezolva problema în discuţie. Ea se foloseşte numai atunci când există confirmarea că cealaltă parte nu va reacţiona puternic astfel încât să solicite fie terminarea negocierii, fie concesii suplimentare după reluarea acesteia.

32. Tactica mutării în timp şi spaţiu

Această tehnică constă în spargerea convingerilor partenerului prin reevaluarea implicaţiilor credinţei, plasând-o într-un alt context/spaţiu sau prin mutarea ei în timp. Tehnica face parte din strategia de convingere care se numeşte ***„Sleight of mouth"***.

Exemplu:

Partenerul: *Nu fac afaceri cu tine pentru că te îmbraci sport.*

Răspuns persuasiv: *Marile afaceri se încheie pe terenul de golf.*

Notă: Actualul cadru spaţial este înlocuit cu un teren de golf.

33. Tactica „nu vând oricui"

Prin această tactică dumneavoastră vă stabiliți foarte clar poziția: nu vindeți nimic, voi îl ajutați pe partener să se dezvolte, nu duceți lipsă de clienți. Este foarte important în această tactică să îl faceți pe partener să înțeleagă că vă alegeți cu grijă clienții. Încercați să-i stârniți dorința de a lucra cu dumneavoastră și, ușor, lăsați-l pe el să vă convingă să-i vindeți!

34. Tactica identificării decidentului

Dacă țineți cont de această tehnică, veți putea declanșa ușor decizia de cumpărare. Identificarea decidentului presupune să țineți cont de ceea ce se numește unitatea de luare a deciziilor. Această unitate are în general următoarea schemă: cerberii (secretarele, portarii, femeile de serviciu, asistenții manageri etc.) sunt acele persoane care stau în calea ajungerii la decident), decidentul (persoana care ia decizia), utilizatorul (cel care lucrează cu produsele tale sau ale concurenței), beneficiarul, achizițiile (de multe ori deciziile se iau de aici), influențatorii (vă pot ajuta, vă pot încurca sau pot influența decidentul).

Legați o relație cu toți membrii ULD. Nu generează un rezultat 100%, dar vă poate duce cel mai aproape de 100%.

35. Tactica „Ai putea mai mult decât atât"

Această tactică derutează vânzătorul, avantajând de regulă, cumpărătorul. Înțeleasă însă bine, vânzătorul poate să o facă să lucreze în favoarea sa.

Să ne imaginăm un vânzător în situația de a vinde o cantitate de, să zicem, cafea naturală pentru care solicită un preț de 5 lei/kg. Un alt vânzător cere 4,8 lei/kg, în timp ce un al treilea 5,2 lei/kg. Acum cumpărătorul va folosi tactica „ai putea mai mult decât atât". El le va spune celor trei ofertanți: „Trebuie să puteți mai mult decât atât!"

Vor face vânzătorii acest lucru? Este de presupus că da.

Ce tehnică trebuie să folosiți?

Tehnicile de mai sus își regăsesc eficacitatea în folosirea lor. Ele trebuie adaptate la context, la mediul în care se poartă negocierea. Astfel, trebuie să adaptezi tactica la potențialul tău de a o folosi. Nu toate tehnicile de mai sus pot fi folosite de către oricine şi în orice moment. În funcție de personalitatea dumneavoastră, unele dintre aceste tehnici le veți putea folosi mai uşor, cu rezultate mai bune. Prin urmare, trebuie să folosim acele tehnici care conduc către maximizarea rezultatelor. Trebuie un principiu al negocierii moderne şi anume ***WIN – WIN*** (într-o negociere trebuie să câştige ambele parți). Totodată este foarte important ca aceste tehnici să fie adaptate la personalitatea interlocutorului vostru.

De asemenea, cunoaşterea tehnicilor de mai sus mai are un avantaj mare: faptul că veți putea identifica foarte uşor ce tehnică foloseşte partenerul de negociere. Cunoscând mai bine tactica folosită de acesta, veți putea contracara mai uşor.

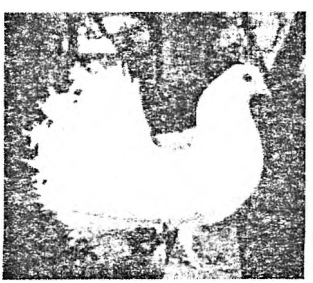
De reținut!

- *Cunoaşterea tehnicilor de negociere vă oferă avantaje considerabile.*
- *Fiecare tehnică de negociere trebuie adaptată contextului şi interlocutorului.*
- *Nicio tehnică nu funcționează oricând şi oriunde.*
- *Abilitatea de a aplica eficient tehnicile se dobândeşte prin multă practică.*

3.2. Tactica „uliul şi porumbelul" sau „băiat bun–băiat rău"

În acest capitol vă voi prezenta tactica de negociere **„băiat bun – băiat rău"**. Aceasta mai este cunoscută şi sub numele de **„uliul şi porumbelul"**. Probabil mulţi dintre dumneavoastră o ştiţi, însă este bine de retrecut în revistă şi totodată de aflat situaţiile în care ea poate fi aplicată. De asemenea, sunt interesante şi mecanismele de apărare atunci când cineva o aplică pe dumneavoastră.

Tactica „uliul şi porumbelul", în varianta clasică, se aplică atunci când avem de-a face cu o echipă de negociere. Unul dintre parteneri este „uliul", negociind foarte dur. El aruncă în discuţie cereri exagerate şi dă dovadă de inflexibilitate. Porumbelul este coechipierul lui, care joacă rolul de împăciuitor cu partenerul de negociere şi care caută o soluţie acceptabilă pentru ambele părţi. Porumbelul devine mai mult un fel de mediator între uliu şi cel care trebuie convins.



Aţi văzut această tehnică foarte des în filmele poliţiste la interogatorii. Chiar dacă tehnica este arhicunoscută şi de multe ori şi cel interogat este conştient de faptul că este folosită, funcţionează mereu. Amintiţi-vă de poliţistul dur care intră pe uşa camerei de interogatoriu. Acesta urlă, ţipă şi-i afişează celui interogat un viitor sumbru,

departe de copii, departe de cele lumeşti. Practic, scopul poliţistului rău (uliul), expus de altfel, este de a-i face viaţa un calvar celui interogat. După ce poliţistul rău îşi face numărul, intră în scenă poliţistul bun (porumbelul). Acesta se arată puţin îngrijorat de atitudinea colegului său care tocmai a ieşit din cameră şi se transformă într-un sfătuitor pentru cel interogat: „Cred că ar fi bine pentru tine să recunoşti şi terminăm povestea, ai văzut ce pornit este colegul meu" sau „Aş vrea să te ajut, însă colegul meu este foarte supărat. Văd eu cum îl conving să se mai liniştească. Haide să vedem cum facem". Culmea, tehnica funcţionează.

Avantajul principal al acestei tehnici este că puteţi pleca de la o cerere exagerată lăsând totodată un loc de manevră prin poliţistul bun.

Exemplu – cumpărarea unei maşini

Mergeţi să vă cumpăraţi o maşină. Tehnica se pretează atunci când vreţi să cumpăraţi o maşină la mâna a doua. Aveţi 4500 de euro. Dumneavoastră puteţi juca rolul porumbelului. Un uliu poate fi soţia/soţul sau un mecanic. Mecanicul, înainte de a cunoaşte meseria, trebuie să cunoască scenariul propus de dumneavoastră. Aţi ajuns la faţa locului, iar dialogul poate îmbrăca o formă de genul celei de mai jos:

Dumneavoastră: *Cât cereţi pe această maşină?*

Vânzătorul: *Dumneavoastră cât daţi?*

Dumneavoastră: *Depinde cât face, să o studiem puţin! Sunt şi cu mecanicul, el se pricepe mai bine.*

Vânzătorul: *Bineînţeles, uitaţi-vă, maşina asta e ca nouă!*

(Vă uitaţi la roată, pe lângă ea, la tapiţerie, la butoane

etc. Mecanicul o porneşte, o accelerează, se bagă pe sub ea, îi deschide capota. Mecanicul ascultă motorul minute în şir, mişcă de roţi etc. Într-un final termină.)

Vânzătorul: *Ei ce ziceţi?*

Dumneavoastră: *Eu ştiu ce să zic... ?* (te uiţi lung la mecanic şi ridici din sprâncene)

Mecanicul: *Eu zic să nu vă grăbiţi, nu degeaba o vinde omul!*

Vânzătorul (deja este puţin iritat): *Ce vreţi să spuneţi?*

Dumneavoastră: *Domnule, vă rog să vă liniştiţi! Mie îmi place maşina asta. Cât cereţi pe ea?*

Vânzătorul (i-a cam pierit elanul, vroia să pornească negocierea de la 6000 €, însă îşi schimbă puţin optica): *Domnule, dacă vă place, v-o dau cu 5400 €.*

Dumneavoastră: *Nu-i un preţ rău, are asigurare şi ITP?*

Vânzătorul: *Are, bineînţeles că are!*

Dumneavoastră: *Şi mai putem negocia puţin la preţ?*

Vânzătorul: *Domnule, ne mai gândim!*

Dumneavoastră: *Domnule mecanic, cât face?*

Mecanicul: *Păi face şi nu prea face! Pe asta, dacă o cumperi acum, peste un an nu iei mai mult de 3500–4000 Euro. Am ascultat motorul, ăsta nu o mai duce mult, în plus o maşină la mâna a doua are bubele ei, cât ai spune...*

Vânzătorul (din nou este puţin iritat şi vrea să intervină... dar nu-l lăsaţi): ...

Dumneavoastră (preluaţi rolul vânzătorul): *Domnule mecanic, eu spun că merită, are tapiţerie curată, pare îngrijită, îmi place şi culoarea şi cred că aş putea să dau mai mult de 4000 de euro pe ea.*

Mecanicul: *Cum spuneţi, dumneavoastră o cumpăraţi!*

Dumneavoastră: *4500 dacă aş da pe ea ar fi prea mult?*

Mecanicul: *Cam da!*

Dumneavoastră (vă întoarceți de la mecanic spre vânzător şi-l întrebați): *Domnule, dacă vă dau 4500 este in regulă?*

Vânzătorul: *Este cam puțin.*

Dumneavoastră: *Mie îmi place, care-i ultimul dumneavoastră preț?*

Vânzătorul: *Păi mai jos de 5000 € nu am cum să o dau.*

Dumneavoastră: *Hm, mecanicul meu zice că şi 4500 sunt cam mulți, nu ştiu ce să zic...*

Mecanicul: *Da, sunt cam mulți şi 4500!*

Dumneavoastră (către vânzător): *4800 este bine?*

Vânzătorul: *4900 euro este ultimul preț!*

Dumneavoastră: *Bine, domnule, batem palma!*

Dialogul de mai sus este o variantă a acestei tehnici de negociere. Am dat un exemplu din viața de zi cu zi pentru a fi clar înțeleasă tehnica. După cum ați putut observa, mecanicul a fost cel care l-a presat pe vânzător, nu dumneavoastră. Dumneavoastră, ori de câte ori vânzătorul s-a văzut presat, ați intervenit situându-vă de partea lui. Tocmai acesta este „secretul" acestei tehnici, anume că puteți presa rămânându-vă în permanență posibilitatea de a relansa negocierea. Practic, vă puteți atinge scopul şi puteți „testa" care este limita minimei acceptabilități a vânzătorului.

Tehnica este folosită extrem de mult şi în vânzările profesioniste. În loc de mecanic este folosit un contabil sau un avocat. În termeni practici, poate fi şi un coleg care se arată oarecum nemulțumit pe tot parcursul discuției. Există şi varianta în care el nici nu vorbeşte prea mult, ci poate gesticula numai dând din cap din când în când, semn că lucrurile nu merg în direcția potrivită. Această atitudine descurajează partenerul de negociere care

merge pe „minimum". Partenerul dumneavoastră de negociere este prins la mijloc pentru că nu se poate supăra, întrucât dumneavoastră sunteți foarte binevoitor.

De foarte multe ori această tehnică este folosită și în altă variantă: băiatul cel rău nici nu este de față la negociere. Acesta poate fi soțul/soția șeful, colegul, acționarii etc. Puteți invoca oricând în discuție că dumneavoastră ați vrea să-i oferiți un anumit preț sau să cumpărați la un anumit preț, însă aveți trasate sarcini foarte clare. Puteți să dați un telefon pentru a asigura partenerul că discutați foarte serios, puteți să i-l dați și la telefon să discute. De obicei, partenerul de la celălalt capăt al firului este relativ serios și foarte dur, descurajant chiar pentru partenerul dumneavoastră de negociere. Dumneavoastră știți însă limitele și cât anume puteți negocia. Cred că vă puteți imagina foarte ușor un asemenea scenariu.

Această tehnică este de fapt un război psihologic care-l împinge pe partenerul de negociere la o limită controlabilă prin băiatul cel bun (porumbelul) și, totodată, dă partenerului de negociere impresia că a câștigat, că a reușit să „treacă peste opinia" băiatului cel rău și că a reușit să încheie afacerea cu porumbelul. Practic, rămâne satisfăcut, lucru important într-o negociere.

Frumusețea acestei tehnici este că aproape niciodată nu puteți demonstra, chiar și atunci când v-ați dat seama, că este folosită. Puteți intui, însă nu puteți reproșa în mod direct acest lucru.

Ce variante aveți când este aplicată pe dumneavoastră?

În primul rând, să vă dați seama că este aplicată și să încercați una dintre următoarele variante:

1. Să nu cădeți în capcana în care să vă închipuiți că băiatul bun negociază în numele dumneavoastră. Păstrați-vă în minte obiectivele și urmați-le!

2. Căutați-vă și dumneavoastră un băiat rău de contrabalansare: șeful, partenerul, colegul, chiar și unul imaginar!

3. Retrageți-vă și nu intrați într-o discuție argumentativă sau o negociere. Nu aveți nicio șansă să negociați cu amândoi odată. De exemplu, cereți-vă scuze că mergeți până la baie și rugați-i ca până vă întoarceți să aibă un punct de vedere comun, iar dacă nu au, nu aveți ce le face. Puteți să forțați, să propuneți o reprogramare a întâlnirii, timp în care ei se pot pune de acord.

4. O altă variantă este să vă înlocuiască rapid cineva care evident va trebui să joace rolul băiatului rău.

5. Mai există și o altă variantă: tactica tăcerii. Prefaceți-vă că băiatul rău nu există, ignorați-l și eventual prefaceți-vă că nu-l auziți.

„Uliul și porumbelul", ca orice tehnică, nu este de neoprit, la fel cum nu este de folosit întotdeauna. Important este să fiți conștient că atunci când o folosiți există riscul ca partenerul dumneavoastră de negociere să se ridice de la masa negocierii. Nicio tehnică nu este invincibilă, la fel cum niciuna nu este de necontracarat. Cine are mai mult antrenament și are abilitatea de a folosi tehnica potrivită câștigă mai mult. Rețineți că este important să vă mulțumiți și partenerul. Rolul tehnicilor este să-l duceți la minim, nu să luați și pielea de pe el.

Sper că v-am convins să priviți cu mai multă atenție această tehnică și să o folosiți atunci când aveți ocazia. De asemenea, ultimele 5 puncte vă oferă câteva variante în situația în care cineva o folosește pe dumneavoastră.

De reținut!

- *Tehnica funcționează mai ales când în postura partenerului de negociere se află o echipă.*
- *Există mereu un risc în aplicarea ei, faptul că partenerul poate renunța oricând la negociere sau poate solicita o reprogramare.*
- *Avantajul principal al acestei tehnici este faptul că puteți pleca de la o cerere exagerată, dar în același timp vă lăsați loc de manevră prin prisma porumbelului.*

Studiu de caz: Cum negociați cumpărarea de mobilă?

În ultima perioadă am acordat o atenție mărită celor care au ceva de vândut. Am scris nenumărate materiale despre tehnici de negociere şi de vânzări, acestea fiind destinate vânzătorilor. Din acestea pot învăța şi cumpărătorii, însă nu în foarte mare măsură pentru că nu sunt articole exemplificate foarte clar din perspectiva cumpărătorilor. Am primit şi nenumărate întrebări de genul: dar cu noi, cumpărătorii, ce faceți, de ce nu ne învățați tehnici eficiente de negociere?

În acest studiu mi-am propus să vă împărtăşesc o tehnică pe cât de simplă, pe atât de eficientă în vederea obținerii unui preț mai bun. Precizez că tehnica funcționează, fiind testată chiar de mine. Tehnica prezentată se numeşte: *îmi place mult!*

Țin să precizez că tehnica îşi dovedeşte eficiența atunci când este practicată în doi. Practic, se combină cu tehnica băiat bun – băiat rău.

Având în vedere că mobila pentru o casă vă poate costa şi 20 000 € sau mai mult, o reducere de 20% înseamnă

undeva la 4000 de euro. Patru mii de euro, din cunoştinţele mele, se câştigă în câteva luni bune. Practic, merită încercat, aplicarea ei ia maxim 5 minute şi câştigaţi aproape 1000 € pe minut. Vă asigur că poate fi cel mai profitabil lucru pe care-l faceţi.

Cum funcţionează tehnica?

Să presupunem că aţi vizitat mai multe magazine şi v-aţi decis asupra mobilierului pentru dormitor.

Pasul 1 – mergeţi şi discutaţi cu ei. Să vă facă un calcul, discutaţi asupra nuanţelor şi spuneţi că aveţi de gând să faceţi comanda. Atenţie, mergeţi în doi. Unul trebuie să joace rolul omului rezervat – poate fi mama, soţul, fratele etc., în principiu, de preferat cel care „face banii".

Pasul 2 – spre final întrebaţi natural: *„Cât ne-aţi mai putea face discount?"* Este foarte probabil ca pe loc să vi se facă un discount de 10%, de la 7000 lei vi-l oferă cu 6300 lei.

Pasul 3 – nu achitaţi niciun leu. Mergeţi acasă şi spuneţi că veniţi a doua zi să achitaţi avansul şi să încheiaţi contractul.

Pasul 4 – a doua zi nu mergeţi acolo, ci sunaţi, de preferat să sune băiatul bun, adică unul dintre parteneri, care să spună ceva de genul: *„Ştiţi astăzi trebuia să venim să achităm un avans pentru mobila de dormitor, din nefericire nu cred că mai putem ajunge".* Cel mai probabil veţi fi întrebaţi: *„De ce, ce s-a întâmplat?"* Este momentul să acţionaţi şi veţi spune ceva de genul: *„Ştiţi, mie mi se pare că este un preţ corect cel pe care ni l-aţi oferit, îmi place şi mobila, cred că este de calitate, însă soţul meu nu este de acord. Spune că această mobilă costă prea mult! Am o rugăminte la dumneavoastră, credeţi că este posibil să-mi mai faceţi un discount de 10-15%? Dacă-mi puteţi acorda acest discount, încerc să-l conving şi astăzi poate venim să achităm avansul. Credeţi că este posibil? Puteţi*

discuta cu cineva care poate rezolva această problemă?"

Pasul 5 – Obțineți discountul.

Cel mai probabil veți obține discountul. De fiecare dată când am aplicat-o a funcționat. Am obținut un discount între 20 şi 30%. Poate vor fi şi excepții, însă merită să încercați dintr-un motiv simplu: vă repermite în orice moment să cumpărați. Mai exact, dacă nu ține tehnica, puteți reveni cu un telefon sau cu o vizită la showroom să spuneți că v-ați decis să cumpărați chiar dacă nu vă face reducere.

Personal, aplicând această tehnică am obținut: 25% reducere la bucătărie, 15% la electrocasnice, 18% la mobilier pentru living, 25% la dormitor, 30% la mobilierul pentru baie şi 30% la covoare.

Sper ca tehnica să vă fie de folos, iar vânzătorii să nu mi-o ia în nume de rău. Tehnica poate fi extinsă şi la alte domenii, de la cumpărarea unei maşini până la achiziționarea unei case. Aplicați-o şi economisiți bani!

De reținut!

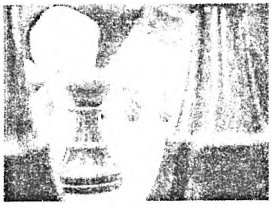
Tehnica presupune urmarea pașilor de mai jos:

- *negociați un discount;*
- *mergeți acasă;*
- *negociați din nou (aplicând „băiat bun–băiat rău" și „îmi place, dar... ");*
- *faceți economii;*
- *aplicați-o și în alte domenii;*
- *exersați-o ori de câte ori aveți ocazia;*
- *învățați noi tehnici permanent.*

Aplicați tehnica cu încredere, aveți numai de câştigat!

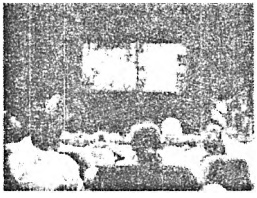
3.3. Negocierea în practică – Tehnica gambitului (Sacrificarea pionului)

Această tehnică este prezentă foarte des în negocieri. Nu i-am găsit însă şi un nume în literatura de specialitate, astfel că i-am dat eu unul: **tehnica gambitului** sau **sacrificarea pionului**.



Sacrificarea pionului este o tehnică folosită de negociatorul experimentat în scopul contrabalansării. El lansează, pe lângă cererea reală, încă o cerere care nu este neapărat exagerată şi de care nu are nevoie în mod special. Negociatorul experimentat ştie că partenerul de negociere nu poate sau nu vrea să îndeplinească cea de-a doua cerere, astfel că, în schimbul renunțării la ea, partenerul va fi obligat la o serie de concesii suplimentare.

Tehnica poate să îmbrace diferite forme, fiind aplicabilă aproape în orice domeniu. Negocierea este asemenea unui joc de şah şi, ca în orice partidă de şah, uneori sunteți nevoiți, conştienți fiind, să sacrificați strategic un pion pe termen scurt, în ideea şi în speranța că veți obține ceva în schimb. Cum vine acest lucru în practică – veți vedea în exemplele de mai jos.



Exemplu din viața personală

Presupunem că doriți să vă convingeți partenerul să meargă la un film. De asemenea, ştiți că nu are timp mai deloc. Mai ştiți însă că

partenerul dumneavoastră n-ar merge nici mort la cumpărături. Dumneavoastră, în primul rând, vă doriți să mergeți la film. Astfel, lansați soțului sau partenerului aceste două cereri simultan.

Exemplu:

SOȚIA: *Știi, dragule, m-am gândit ca în weekend, de dimineață să mergem la cumpărături, iar apoi să mergem la filmul Gambit.*

(Soțul, având o aversiune față de cumpărături, va fi dispus să facă orice numai să nu meargă la cumpărături. Pentru ca tehnica să funcționeze, trebuie insistat puțin pe ambele cereri, cumpărături și film. Este foarte posibil ca în decurs de maxim două minute scopul să fie îndeplinit.)

SOȚUL: *Draga mea, să zicem că la film aș merge, dar la cumpărături nici atât!*

(Bingo! L-ați convins! În cazul în care partenerul este lipsit de inițiativă, propunerea trebuie să vină de la dumneavoastră.)

SOȚIA: *Dacă nu te mai iau cu* mine la cumpărături, când termin putem merge la film?

(Este foarte posibil să primiți răspunsul DA!)

După cum observați, cererea prezentată izolat ar fi avut șanse mult mai mici. În momentul în care a fost sacrificat pionul cu bună știință (în cazul de față cumpărăturile) șansele au crescut considerabil. E posibil să vă întrebați: *Dar cum pot să-l conving să meargă la cumpărături?* Sunt multe tehnici, dar folosind-o pe cea de față trebuie să găsiți unul sau două lucruri care-i displac mai mult decât cumpărăturile. Vizionare plăcută!

Exemplul agentului de vânzări

Florin este un agent de vânzări descurcăreț. El, ca mulți alți agenți de altfel, trece printr-o perioadă de criză. În drum spre un client se gândește că acesta-i va cere o reducere de preț. Florin este aproape sigur de acest lucru, dată fiind experiența celor două vizite preliminare, la alți doi clienți. Trebuie să fie inventiv, întrucât reducerea de preț îi diminuează foarte mult comisionul şi în felul acesta ajunge să lucreze pe gratis. El vinde soluții dezinfectante pentru spitale. Are relații bune cu clienții. Punctele lui forte, în afară de relația personală pe care o are cu clienții, sunt două: livrarea se face foarte rapid (a doua zi) şi nu există comenzi minime pe care unitățile trebuie să le facă. Astfel, el merge în vizită şi pune problema puțin diferit sacrificând un pion fals. Este de presupus că cei doi au o relație bună, altfel tehnica nu funcționează. În cazul de față, pionul sacrificat ar fi:

FLORIN: *Ştiți, trebuie să facem comenzi cel puțin duble față de până acum.*

Răspunsul poate fi ceva de genul:

CLIENTUL: *Vai, dar ştii că nu pot!*

(Şi, dacă-ți permiți, poți continua.)

FLORIN: *Nici livrarea nu ştiu dacă mai pot să v-o fac foarte repede, pentru că avem mai puține maşini care fac livrarea.*

(Cel mai probabil, răspunsul clientului se va situa undeva între nedumerire şi agresivitate.)

CLIENTUL: *Sunt client vechi, nu mi se pare normal! Dacă nu pot comanda cantitățile pe care le doresc şi nu mi se face o livrare rapidă, o să caut un alt furnizor.*

(Acum intră Florin în scenă şi spune ceva de genul:)

FLORIN: *Da, vă înţeleg, cred că aveţi dreptate. Rămâne totul în seama mea, o rezolv eu cumva. Ce cantitate vreţi şi când doriţi livrarea?*

CLIENTUL: *Vreau livrarea mâine, ca de obicei şi vreau a, b, c...*

Reamintindu-ne, **intenţia** lui Florin era aceea de a ***contracara o cerere din partea clientului de a-i reduce preţul***. După cum observaţi, nici măcar nu s-a mai discutat despre acest lucru. Este de presupus că avem de-a face numai cu o amânare la mijloc şi o amânare este mai mult decât nimic. În plus, în momentul în care se va cere o reducere, Florin poate să aducă în discuţie cei doi pioni sacrificaţi şi, chiar dacă va trebui să acorde una, aceasta va fi mică.

Cam aceasta ar fi tehnica. Anticipând o mişcare pe care partenerul urma să o facă, Florin a scos doi pioni la înaintare (cantitatea minimă şi livrarea întârziată), cu intenţia reală de a abate atenţia clientului de la subiectul preţului. După sacrificarea celor doi pioni este greu de presupus că va mai avea loc o renegociere pe marginea preţului. După cum observaţi, şi în acest exemplu, şi în exemplul cumpărăturilor de mai sus, acest sacrificiu al pionilor are totodată şi rolul distragerii atenţiei de la problema reală sau de la cererea reală (a merge la film, în primul exemplu, şi a păstra preţul, în cazul lui Florin).

Situaţii de la serviciu

Să presupunem că aveţi un şef care vă dă sarcini după sarcini. Pentru a opri fluxul de sarcini trebuie să mergeţi cu o cerere elegantă pe care ştiţi că nu o va accepta. De exemplu, îi puteţi cere să împărţiţi cu cineva sarcinile. Voi, ştiind bine că nu aveţi cu cine să le împărţiţi, şeful

nu prea va avea o soluție. Astfel că aveți voi una: „Am înțeles că nu am cu cine să le împart şi cred că voi reuşi să termin sarcinile în această săptămână în cazul în care nu voi primi altele noi".

Este foarte posibil să reuşiți, în condițiile în care voi ați sacrificat „pionul împărțirii sarcinilor" cu intenția reală de a nu mai primi alte sarcini.

La cumpărături

Să presupunem că Maria doreşte să cumpere o casă. Ea s-a decis să o cumpere, însă ar mai dori să negocieze puțin la preț, astfel că scoate un pion pentru sacrificiu.

MARIA: *M-ar interesa această casă, ce-i drept, la un preț ceva mai mic.* (cererea reală)

PROPRIETARUL: *Prețul este unul foarte bun!*

MARIA: *Aş dori un preț mai mic şi v-aş mai întreba ceva. Până la această casă sunt 100 de metri de drum neasfaltat. Credeți că drumul o să fie asfaltat până o cumpăr?* (pionul de sacrificiu)

PROPRIETARUL: *Asta nu depinde de mine!*

MARIA: *Înțeleg că doriți să-mi vindeți o casă care nu are un drum asfaltat până la ea şi lucrul acesta ar cam fi o problemă pentru mine.* (pionul de sacrificiu)

PROPRIETARUL: *Dar eu am mers foarte bine pe acest drum şi până acum!*

MARIA: *Cred că dumneavoastră doriți să vindeți această casă deoarece nu are asfalt până la ea şi nici nu este o speranță să se facă asfalt prea curând.* (pionul de sacrificiu)

PROPRIETARUL: *Doamna Maria, doriți să cumpărați casa?*

MARIA: *Aş vrea o casă puţin mai ieftină şi care să aibă asfalt până la ea. Îmi puteţi îndeplini măcar una dintre aceste două dorinţe?* (sacrificarea pionului)

PROPRIETARUL: *Asfalt nu pot să-i pun, dar haideţi să mai discutăm puţin la preţ!* (sacrificarea pionului)...

Dialogul va continua. Este de presupus că se va mai obţine o mică reducere, dată fiind lipsa asfaltului. Tehnica este aceeaşi. Pionul de sacrificiu este asfaltul, iar scopul real este acela de a presa un ultim discount.

Concluzie

Sper că exemplele au fost relevante. Se pot construi unele şi mai bune. Important este însă principiul acestei tehnici. Contextul poate fi mereu altul. Trebuie să reţineţi că este un instrument excelent atât timp cât este folosită cu grijă şi are totodată un avantaj major, anume faptul că **partenerul va simţi că a câştigat şi el**. Folosită fără diplomaţie sau în momentul nepotrivit, tehnica poate enerva foarte tare şi se poate întoarce împotriva voastră. Reţineţi, **lansaţi în paralel cu cererea reală o cerere care nu poate fi satisfăcută** pentru a da şanse mai mari cererii reale de a fi acceptată. La fel, **pentru a menţine un nivel, lansaţi o problemă colaterală** (exemplul agentului de vânzări), mai ales în cazul în care anticipaţi că se va forţa o negociere pe care nu v-o doriţi.

Atenţie! Această tactică este diferită de cea a lansării unor cereri exagerate. În cazul cererilor exagerate se cere un preţ foarte mare sau se face o cerere foarte mare în

ideea de a fixa o plajă de negociere foarte generoasă, iar cererea se negociază.

În cazul sacrificării pionului, nu negociați o cerere, ci lansați două cereri în planuri diferite, dintre care una este de sacrificiu în ideea de a fi îndeplinită cu şanse maxime cealaltă.

Cum răspundeți acestei tehnici atunci când este aplicată pe voi?

Varianta nefericită este să reacționați conform exemplelor de mai sus, să luați pionul în brațe. Nu trebuie să luați pionul, ci trebuie să scoateți şi voi unul la înaintare, tot imaginar, tot un pion de sacrificiu la care sunteți dispus să renunțați. Cu alte cuvinte, jucați pion contra pion, iar după ce faceți schimb de pioni jocul se egalează!

De reținut!
În viață nu primești ce meriți, primești ceea ce negociezi!

De reținut!

- *Tehnica presupune lansarea, în paralel cu cererea reală, a unei cereri pe care știți că partenerul de negociere nu o poate satisface.*
- *Tehnica poate fi adaptată oricărui context.*
- *Nu pierdeți niciodată din vedere cererea reală!*

3.4. Tactica primei oferte

A face sau nu prima ofertă? Aceasta este una dintre principalele întrebări în negociere. Răspunsul este simplu: este bine să-l lăsați pe celălalt să facă prima ofertă. În acest fel vedeți exact pe ce teren jucați și puteți stabili plaja de negociere. Ce faceți însă dacă celălalt nu face prima ofertă? Sunt negociatori care nu avansează nicio ofertă.

Pentru început, vă recomand să aveți în minte clar ***tabloul negocierii***, limitele minime și limitele maxime. Tabloul negocierii vă va permite în orice moment să vă dați seama în ce stadiu vă aflați. Tabloul negocierii se fixează înainte de a începe o negociere și-l puteți construi plecând de la următoarea formulă:

- ***Like*** (maximul/ce v-ar plăcea)
- ***Intended*** (intenția medie/un preț corect, o ofertă potrivită)
- ***Must*** (trebuie/un nivel minim sub care nu trebuie să coborâți sub nicio formă)

*****

Este bună și strategia *„la fața locului văd cum procedez”*, sunt însă negociatori atât de experimentați încât vă pot duce sub limita inferioară fără să vă dați seama de acest lucru, realizând de cele mai multe ori abia după ce negocierea este finalizată. De exemplu, dacă vă propuneți să vindeți o mașină, realist vorbind v-ar plăcea să o vindeți cu 6000 €, intenționați să obțineți 5000 € și nu coborâți sub 4000 €.

De exemplu, în cazul în care ați cerut 6000 € și vi se oferă 3500 € pentru început, apare ceea ce se numește în negociere *plaja de negociere*. Este posibil ca partenerul vostru să aibă în minte următorul ***LIM***:

– L – 3500 €

– M – 4500 €
– I – 5500 €.

Practic, pentru el ar fi un chilipir dacă ar cumpăra maşina cu 3500 €, un preţ corect i s-ar părea 4500 €, însă ar da un maxim de 5500 €.

Plaja de negociere în acest caz este între 6000 € (cât aţi cerut dumneavoastră) şi 3500 (cât v-a oferit partenerul). Acesta este punctul în care începe negocierea, iar negocierea devine cu atât mai profitabilă cu cât vă apropiaţi mai mult de nivelul Maxim (L – 6000 €).

Pentru a ajunge la nivelul maxim puteţi folosi foarte multe tehnici pe care le puteţi adapta situaţiei. În acest caz însă, discutăm de nivelul primei oferte şi de plaja de negociere. Prin urmare, am dat exemplul unei maşini, însă plaja de negociere există în fiecare negociere. Practic, asigurăm modalitatea prin care puteţi să vă daţi seama dacă aţi făcut sau nu o negociere bună. Trebuie să aveţi în minte LIM-itele.

Sfaturi practice

1. **Nivelul primei oferte trebuie să fie decent**, dar ceva mai mult decât doriţi. Am observat că mulţi oameni refuză să facă o ofertă. Dacă vă veţi confrunta cu acest caz şi va trebui să faceţi o ofertă, atenţie la un lucru: SĂ FACEŢI O OFERTĂ CORECTĂ! Ce înseamnă corectă? Încercaţi să faceţi o ofertă nici foarte mare, nici foarte mică. De exemplu, dacă veţi cere 10 000 € pe o maşină (poate chiar e preţul ei nouă) veţi fi catalogat drept neserios. La fel, şi dacă veţi cere un preţ prea mic (3500 €), este posibil să ridicaţi semne de întrebare; se poate întreba, de exemplu, dacă maşina e bună. Şi în cazul în care vindeţi o casă sau un teren, puteţi avea aceeaşi

problemă. În cazul în care sunteți cumpărători şi veți oferi 30 000 € pe un apartament care valorează 8000 €, veți fi catalogat drept neserios. Când nivelul primei oferte este mult prea mare sau mult prea mic, există riscul să nu mai negocieze nimeni cu dumneavoastră. De exemplu, dacă aveți nevoie de o traducere şi cineva vă face o ofertă de 10 € pentru o pagină, e posibil să nu mai negociați, ci treceți direct să căutați pe altcineva, chiar dacă îi veți spune că vă mai gândiți. Practic, o ofertă prea mare sau prea mică vă poate scoate din joc fără măcar să realizați acest lucru.

2. **Ce faceți când cineva vă face o ofertă neserioasă?** Primul pas poate fi acela de a vă retrage. Cei mai mulți oameni fac acest lucru. Nu-i neapărat nici un lucru rău, nici unul bun. Dacă vă hotărâți totuşi să negociați, aveți două variante: fie îl invitați să reconsidere oferta, să facă una corectă precizându-i că este una neserioasă, fie îi faceți şi voi o ofertă ridicol de mică. Puteți folosi replici de genul: „cunosc valoarea a ceea ce aveți de oferit şi cred că puteți face o ofertă serioasă" sau „avem două variante, fie vă reconsiderați oferta, fie încheiem discuția înainte de a o începe". Practic, nu trebuie să-l rugați să mai lase ceva, ci pur şi simplu să-l invitați să facă o ofertă serioasă pentru a avea o plajă de negociere favorabilă.

De reținut!

- *Aveți în minte permanent tabloul negocierii (LIM).*
- *Negociați!*
- *Faceți o primă ofertă corectă (un L rezonabil).*
- *Dacă cineva face o ofertă neserioasă încercați să-l aduceți cu picioarele pe pământ, însă fără să insistați.*

3.5. Tehnica folosirii timpului în negociere

Timpul are un rol-cheie în negocieri. Puteți să-l faceți să lucreze în favoarea voastră, însă dacă nu sunteți suficient de atenți se poate transforma într-un dezavantaj.

Îmi place foarte mult să dau drept exemple în negociere copiii. Aceştia sunt cei mai experimentați negociatori. Aplică nativ tehnici pe care nici nu vi le imaginați. Paradoxul este că, pe măsură ce înaintează în vârstă, aceste abilități se pierd. Prin antrenament însă, ele pot fi reactivate.

De exemplu, vă duceți copilul la şcoală cu maşina. Stați de vorbă şi discutați ca între oameni mari. Vă povesteşte despre şcoală, despre unde ar vrea să meargă în vacanță etc. Chiar în momentul în care vrea să coboare vă spune că are nevoie de 70 de lei. Îl întrebați de ce şi vă spune că vrea să-şi cumpere un set de pixuri. Încercați să aveți o conversație cu el despre nevoia lui, însă trebuie să coboare pentru că tocmai ați ajuns la destinație. Copilul coboară din maşină şi cu uşa deschisă vă întreabă: *„Îmi dai te rog? Hai că-ți explic diseară când ajung acasă"*. Cel mai probabil veți scoate portofelul şi îi veți da cei 70 de lei.

Copiii ştiu să folosească presiunea timpului. Ar fi putut să vă spună încă de când s-a urcat în maşină, însă el a ales să vă spună când nu mai avea timp suficient, când era aproape să coboare. El foloseşte presiunea timpului pentru a vă determina să vă decideți. Curios este faptul că, în decizia pe care o iau oamenii atunci când sunt supuşi unei presiuni a timpului, ei cedează de obicei. N-aş putea să explic de ce, cert este că în cele mai multe cazuri oamenii cedează atunci când sunt supuşi presiunii timpului.

Un alt exemplu este cel al reclamelor care vă invită să sunați chiar în momentul difuzării acestora pentru a

achiziționa. Aflați că beneficiați de un discount dacă veți suna chiar în acel moment. Tot cu presiunea timpului avem de-a face și în acest caz.

La fel sunt și reclamele care vă prezintă o mașină frumoasă pe care o puteți achiziționa într-un anumit termen la un anumit preț, oferta nefiind valabilă decât 3 sau 4 săptămâni. Și agent de vânzări dacă sunteți, în momentul în care prezentați o ofertă care este valabilă „numai astăzi", cel mai probabil cei mai mulți dintre clienți vor fi tentați să o acceseze.

La fel, presupunem că sunteți din București și aveți un partener de afaceri din Cluj. Îi spuneți că mergeți la el pentru a-i face o propunere, că veți lua avionul și veți ateriza la ora 14:30 și că aveți două ore la dispoziție să ajungeți la o înțelegere pentru că aveți avion de întoarcere la 17:30. Din nou, presiunea timpului va lucra în favoarea voastră.

O maximă de-a lui Murphy spune așa: *„Ce poți face azi, nu lăsa pe mâine, ci pe poimâine, poate nu va mai fi nevoie"*. Așa și cu timpul, cu cât îi lăsați timp de gândire mai mare cu atât probabilitatea de a-l convinge scade. E posibil ca între timp să se întâlnească cu alt agent care va folosi timpul în favoarea lui sau pur și simplu se răzgândește și nu mai cumpără deloc.

Avertismentul pe care vreau să-l dau este că trebuie să dați dovadă de maximă eleganță în folosirea presiunii timpului. Dacă forțați prea mult, probabil vă este clar că tehnica nu va avea efect, ba din contră.

De reținut!

- *Timpul poate lucra în favoarea dumneavoastră în negocieri.*
- *O presiune prea mare în ceea ce privește timpul poate duce la obținerea unui efect opus celui dorit.*

3.6. Tehnica paraverbalului
– studiu de caz, vânzări la telefon –

Probabil cele mai multe cursuri pe care le-am susținut au fost în domeniul negocierii și al vânzărilor. Într-adevăr, vânzările asigură oxigenul afacerii, astfel că preocuparea companiilor de a-și instrui forța de vânzări este crescută mai ales în această perioadă.

Mulți dintre negociatori sunt puși în situația de a începe o negociere la telefon, până la încheierea afacerii neexistând uneori nici măcar un contact fizic. Sunt tehnici de persuasiune de la cele mai simple până la cele mai avansate. Toate acestea sunt însă posibile numai în măsura în care se intră pe aceeași lungime de undă cu persoana de la celălalt capăt al firului.

Este greu să vinzi la telefon pentru că nu vezi persoana, doar o auzi și eventual îi simți starea de spirit. Răzvan, un bun prieten de-al meu, are putere mare de convingere. La un moment dat l-am întrebat:

— Răzvan, tu cum reușești să-ți convingi clienții? Ce le zici de îi convingi atât de ușor?

— Marian, știu ce să le zic, dar cel mai mult contează cum le zic.

— Cum adică?

— La telefon îi vorbesc fiecărui om diferit. De exemplu, când vorbesc cu Rotaru, el vorbește foarte repede și vorbesc și eu la fel!

— Interesant!

— Sau când vorbesc cu Teodorescu, ridicăm vocea amândoi!

Dialogul a continuat...

Sunt interesat de cele mai multe ori să învăț din succesul oamenilor. Mi se pare mult mai simplu să întreb oamenii *cum au reușit*, decât să testez la infinit variante sau să studiez oameni care încearcă, dar nu reușesc. Conversația

cu Răzvan a fost una interesantă. El este un om cu putere de convingere care face bani mulți din această artă. Nu-mi spunea nimic nou, ci doar îmi confirma ceea ce în NLP (programare neurolingvistică) se numeşte RAPORT.

Un alt exemplu ar fi modul cum vorbim atunci când întâlnim copii mici. Vorbim de obicei pe un ton mai vesel, nu vorbim apăsat, vorbim pe un ton mai jos şi uneori ne subțiem puțin vocea.

Unul dintre lucrurile pe care le puteți face este să intrați în raport paraverbal cu interlocutorul (lucru absolut necesar la telefon şi nu numai). Îmi este destul de dificil să exprim în scris în ce mod ar trebui să vorbiți pentru a fi mai persuasivi. Sper ca sugestiile de mai jos să fie lămuritoare şi utile în vânzările viitoare. Principiul este simplu, trebuie să vorbim în acelaşi mod cu interlocutorul pentru că numai aşa acesta ne poate înțelege mai bine şi vom putea intra pe aceeaşi lungime de undă. Poate este un lucru ciudat, însă avem mai multă încredere în oamenii care ne seamănă, chiar dacă nu suntem conştienți de acest lucru. Urmați sfaturile de mai jos şi cu siguranță puteți avea rezultate mai bune:

- *dacă interlocutorul vorbeşte repede, vorbiți şi dumneavoastră repede;*
- *dacă interlocutorul vorbeşte mai rar, vorbiți şi dumneavoastră mai rar;*
- *dacă interlocutorul vorbeşte pe un ton mai ridicat, vorbiți şi dumneavoastră pe un tot mai ridicat;*
- *dacă interlocutorul vorbeşte cu o voce mai groasă, îngroşați-vă şi dumneavoastră puțin vocea;*
- *dacă el vorbeşte accentuând începutul frazelor, accentuați şi dumneavoastră începutul frazelor;*
- *dacă vorbeşte puțin sacadat, vorbiți la fel;*

– *dacă vorbeşte făcând pauze între fraze, folosiţi şi dumneavoastră pauze asemănătoare;*
– *dacă el accentuează verbele, accentuaţi-le şi dumneavoastră;*
– *dacă vorbeşte folosind o anumită linie melodică, folosiţi-o şi dumneavoastră etc.*

Sunt lucruri uşor de aplicat, care au un impact deosebit. Aceste lucruri mărunte sunt genul de tehnici care pot face diferenţa între voi şi ceilalţi agenţi. Această tehnică creează cadrul pentru a fi mai persuasiv, dar vreau să atrag atenţia că nu reprezintă totul. Vă ajută să convingeţi mai uşor, creează un climat de încredere şi de siguranţă. Pentru început, puteţi să începeţi să exersaţi fără un interlocutor. Puteţi lua un text de o pagină şi să-l citiţi cu voce tare în ritmul vostru. Apoi, în măsura în care este posibil, dublaţi viteza, iar în a treia situaţie citiţi-l foarte lent (de fiecare dată cronometraţi-vă). Jucaţi-vă cu vocea în fel şi chip, folosiţi voci diferite, ritmuri diferite, tonuri diferite. Apoi încercaţi să-i imitaţi pe cei din jur. Puteţi să încercaţi pentru început cu colegii de serviciu.

Acest instrument ţine de paraverbal (modul în care vorbiţi), iar această strategie poate fi aplicată cu încredere.

De reţinut!

- *Tehnica prezentată are valabilitate nu numai la telefon, ci şi atunci când vă aflaţi faţă în faţă cu interlocutorul. Ea este însă extrem de utilă la telefon pentru că este indiciul principal pe care vă puteţi baza şi, dincolo de ceea ce spuneţi, este important tonul pe care o faceţi.*
- *Negociind mai bine, puteţi câştiga bani mai mulţi, puteţi avea un succes mai mare şi puteţi construi relaţii de durată.*

3.7. Limbajul trupului: Ochii detectorului de minciuni, de adevăr şi de emoţii

Staţi de vorbă cu cineva şi aţi vrea să aveţi mai multe repere decât limbajul verbal. Mai jos aveţi câteva lucruri despre limbajul ochilor şi ce înseamnă ele. Folosirea acestor instrumente este o adevărată artă!

Această metodă nu este infailibilă, ea trebuie corelată cu întrebări specifice, cu verificare şi reverificare. Puneţi-l pe colegul dumneavoastră să-şi amintească ce a făcut săptămâna trecută şi vedeţi unde îşi aruncă privirea. Puneţi-l apoi să-şi imagineze ceva. Odată ce aţi văzut unde îşi aruncă privirea în ambele situaţii, i-aţi identificat formula după care îşi imaginează ceva şi după care îşi aminteşte ceva. Avantajul acestei metode este că poate fi testată aproape instantaneu.

Mult succes în practicarea ei!

Reţineţi, îl întrebaţi diverse lucruri despre care ştiţi că sunt adevărate, care s-au întâmplat şi vedeţi unde-şi aruncă privirea, iar apoi puteţi trage concluzia că atunci când vă spune adevărul se uită în stânga. Apoi, prin întrebări elegante puneţi-l să-şi imagineze ceva. Ar trebui să se uite în dreapta sus. Dacă aşa este, puteţi trece mai departe. L-aţi „calibrat" – cum se spune în limbajul de specialitate. Folosind aceste informaţii puteţi trece la discuţii serioase şi puteţi asocia limbajul ochilor cu ceea ce el vă spune.

De exemplu, în recrutare se poate folosi metoda cu succes. La un moment dat, la un interviu pentru angajare s-a prezentat o fată. Am „calibrat", am văzut că respectă parametrii şi am trecut la întrebări mai serioase. Săraca fată, mintea de rupea. Nu-şi lua ochii din dreapta

sus aproape mai deloc. Am zis că n-oi fi calibrat eu bine şi am început să pun întrebări mai precise, cerându-i dovezi care să susţină ceea ce spunea. Evident, m-am trezit cu un răspuns de genul: „Ştiţi, nu se poate... bla, bla". Eram amuzat de situaţie. Mi-am dat seama că nu e în regulă, însă am zis să-i organizez un training-pilot să văd ce poate. În training s-a confirmat totul, adică temerile mele, ceea ce eu văzusem deja în limbajul ochilor. Aceasta este o situaţie care nu m-a costat nimic, dar care m-a convins într-adevăr că metoda merită folosită cu încredere. Am câţiva ani de când folosesc metoda şi îmi este de un remarcabil folos. Ştiu când un om mă minte, când e încercat de o emoţie sau când îmi spune adevărul.

Mai jos veţi găsi descrise mişcările pupilei şi semnificaţia asociată acestora.

STÂNGA SUS:
Amintire vizuală

Oamenii privesc astfel când îşi aduc aminte ceva. Aceste imagini le-au mai văzut cândva. Poate fi imaginea unui partener de afaceri, o imagine din vacanţă, ce au făcut cândva, o zi de la şcoală, o imagine din traficul rutier, o persoană, o rudă, un prieten, un afiş, o pictură, o maşină, un televizor etc. De regulă, indică spunerea adevărului!

Ochii sunt îndreptaţi în DREAPTA SUS:
Construcţie vizuală

De regulă, ne închipuim cum va arăta un anumit lucru. Sau ne imaginăm ceva. Mai ales atunci când nu vrem să răspundem la o întrebare, căutăm un răspuns sau imaginăm alt răspuns decât realitatea, sau atunci când improvizăm. Aceeaşi direcţie este folosită atunci când ne închipuim consecinţe sau vedem cum va arăta afacerea noastră, atunci când facem presupuneri referitoare la:

consecințe, riscuri, locuri de vacanță, locuri de întâlnire, o casă în care am vrea să locuim etc.

Ochii sunt ÎNDREPTAȚI ÎNAINTE:
Vizualizare

De regulă, indiciul ni-l dă poziția corpului asupra semnificației. Dacă observăm că greutatea corpului este sprijinită pe stânga atunci avem de-a face cu o amintire, dacă este pe partea dreaptă avem de-a face cu o construcție.

Ochii sunt îndreptați în STÂNGA LATERAL:
Amintire auditivă

Ne aducem aminte un sunet, o melodie, o voce, un foşnet, un trăsnet, un țipăt. Se referă la sunete care ne sunt cunoscute şi pe care le-am mai auzit.

Ochii sunt îndreptați în DREAPTA LATERAL:
Construcție auditivă

„Oare cum ar suna?" Aceasta este întrebarea-cadru care ne vine în minte. Ne închipuim cum ar suna o melodie. Sau ne închipuim cum ar suna vocea mai aspră a unui prieten (ton pe care nu l-am mai auzit). Caracteristic acestui mod este faptul că în mintea noastră creăm un sunet pe care nu l-am mai auzit niciodată.

Ochii sunt îndreptați în STÂNGA JOS:
Dialog intern

Această ipostază o întâlnim atunci când o persoană se gândeşte la un lucru, îşi pune o serie de întrebări, analizează şi îşi răspunde la întrebări. Este caracteristică celui care „stă pe gânduri".

Ochii sunt ațintiți în DREAPTA JOS:
Emoții

Această ipostază se întâlnește atunci când încercăm senzații sau sentimente noi: bucurie, tristețe, rușine, teamă. Când spun sentimente noi, mă refer la sentimente care ne determină o anumită stare, diferită de cea anterioară.

Recomandări

Prima dată calibrați! În prima fază, când discutați diverse, urmăriți cum „îi joacă ochișorii" interlocutorului. După ce v-ați asigurat că interlocutorul intră pe tipar sau este inversul tiparului, fără să-și dea seama vă va transmite mai multe semnale decât își imaginează. O să vedeți că atunci când puneți o întrebare, primul instinct este să-și arunce privirea în stânga sus (caută răspuns), iar dacă are un răspuns aici, rămâne cu privirea în stânga. Însă dacă nu are răspuns, în cel mult două secunde își va muta privirea în dreapta sus și vă va înșira verzi și uscate. Dacă ține numai puțin privirea în dreapta sus, cel mai probabil nu minte, se gândește cum să formuleze ce vrea să vă spună, însă dacă rămâne mai mult de cinci secunde cu privirea în dreapta sus, nu prea este de bine.

Dacă vă este greu să vă concentrați pe semnificația celor 6 puncte, antrenați-vă și începeți numai cu stânga sus (adevărul) și dreapta sus (falsul/improvizația). La un moment dat o să vă intre în instinct și vă va fi foarte ușor.

Este mult de povestit. Ceea ce am scris aici este numai o parte din limbajul ochilor, un fel de primă lecție. Este o tehnică folosită foarte mult de negociatorii experimentați, începând de la anchete (în interogatorii) sau mediul business, până la viața cotidiană, în relația de cuplu. După ce

vă obişnuiţi cu cele 6 puncte, se poate trece la următoarea etapă, în care să folosiţi toate aceste semnale, aflaţi permanent lucruri, schimbaţi stări etc. Limbajul ochilor este un instrument foarte puternic şi vă poate oferi un avantaj. Testaţi metoda şi oferiţi-mi feedback.

De reţinut!

- *Înainte de folosire trebuie făcută calibrarea prin exemple, verificări şi reverificări.*
- *Stânga sus reprezintă adevărul, iar dreapta sus – falsul şi improvizaţia.*
- *Începeţi prin a vă concentra pe aceste două puncte până vă obişnuiţi cu metoda.*

3.8. Tehnica lui Colombo în negocieri

În negociere nu este mai bun cine vorbeşte mai mult, ci cel care află mai multe.

În negocieri, de cele mai multe ori, nu avem toată informaţia de la început, astfel că discuţia cu partenerul de negociere este momentul în care putem afla ceea ce nu ştim încă. **Tactica lui Colombo este atunci când facem pe neştiutorii.** În aparenţă este o tehnică periculoasă, în practică însă suportă un grad mic de risc şi dă roade excelente. Ea poate fi folosită atât în viaţa personală, cât şi în cea profesională.

La prima vedere pare că această tehnică nu are cum să genereze rezultate remarcabile. Am putea considera că nu-i o tehnică specială. *Cum adică să vă faceţi că nu ştiţi?* V-aţi putea întreba de asemenea: *nu mă ia de prost dacă arăt că sunt neinformat?* Aveţi dreptate, dacă vă puneţi aceste întrebări. Mai mult, acesta este şi motivul pentru care tehnica „neştiutorului" funcţionează atât de bine.

În general, oamenilor le place să facă pe deştepţii. Nu trebuie să vă spun că pentru noi, românii, modestia nu este una dintre virtuţile cele mai întâlnite. **În general, ne place să arătăm că ştim, că suntem informaţi, că îi putem da celuilalt indicaţii preţioase.**

În practică, tehnica este simplă. **Nu arătaţi că ştiţi totul.** Puteţi juca rolul copilului curios care vrea să afle cât mai multe, iar cea mai potrivită persoană să vă spună aceste lucruri este chiar cel din faţa dumneavoastră. **Orgoliul lui nu va rezista.** Cu mici excepţii, va vedea în voi un partener inofensiv. Negocierea devine relaxată, aproape că celălalt

va face o datorie din a vă spune mai multe lucruri decât v-aţi aşteptat.

Câteva exemple de întrebări pe care le-aţi putea pune ar fi similare celor de mai jos:

1. *Cum produceţi acest echipament?*
   Pe dumneavoastră personal ce vă nemulţumeşte?
2. *Care sunt condiţiile şi termenul de plată?*
   Cum am putea face să-l schimbăm?
3. *Eu nu ştiu exact diferenţele dintre geam cu tâmplărie din PVC şi aluminiu? Mi-aţi putea explica?*
4. *Nu-mi dau seama exact cum stă situaţia.*
   Cred că aveţi deja o opinie.
   Mi-aţi putea explica mai în detaliu?

Lista de întrebări poate continua. Principiul este simplu: **ne facem că nu ştim**. Întrebarea dumneavoastră ca cititor ar putea fi: *dar de ce să mă fac că nu ştiu, atâta timp cât ştiu foarte bine?* Este bine să vă prefaceţi din două motive simple:

1. din vorbă în vorbă, vă va spune mai multe lucruri decât vă aşteptaţi – AFLAŢI INFORMAŢII NOI;

2. vedeţi ce fel de partener aveţi în faţă (cât este de onest) – TESTAŢI CREDIBILITATEA.

Într-un mediu în care oamenii vor să demonstreze că sunt experţi şi atotştiutori, a juca rolul neştiutorului vă transformă dintr-un om puternic într-unul şi mai puternic. Dacă la începutul întâlnirii eraţi informaţi, la sfârşitul ei veţi fi foarte informaţi. Aveţi grijă să păstraţi aparenţa pe tot parcursul discuţiei. Atunci când vă va da o informaţie pe care o ştiaţi, nu-i spuneţi că ştiaţi. **Arătaţi-vă surprins şi puneţi întrebări de încurajare**: *„Foarte*

interesant! Nu ştiam exact, acum m-am lămurit! Mi-aţi putea spune mai multe? Sunteţi un om sincer, apreciez acest lucru, spuneţi-mi care este formula care ne-ar avantaja cel mai mult?"

Această tehnică, atâta vreme cât este folosită cu eleganţă, dă roade. Doresc să avertizez: nicio tehnică nu este utilă permanent sau în orice context. Abilitatea dumneavoastră de a negocia trebuie să simtă când anume poate fi folosită această tehnică şi când nu. **Nu există reguli de la care nu trebuie să ne abatem. Cheia este flexibilitatea.** De exemplu, când folosiţi această tehnică şi observaţi că lucrurile nu funcţionează, încercaţi altceva.

Probabil mulţi dintre dumneavoastră aţi văzut filmul cu detectivul Colombo. De aici i se şi trage numele acestei tehnici. Serialul este mai mult decât exemplificator pentru modul în care Colombo afla toate informaţiile de care avea nevoie, jucând rolul celui care nu ştie foarte multe, rolul celui nedumerit.

De reţinut!

- *Tehnica funcţionează atât timp cât sunteţi flexibil.*
- *Faptul că alegeţi să aplicaţi această tehnică punând o serie de întrebări de lămurire nu face decât să vă ajute să acumulaţi puncte la masa negocierii.*
- *Pentru a genera rezultate tehnica trebuie folosită cu măsură şi eleganţă.*

3.9. Tehnica escaladării în negociere

Tactica escaladării este destul de folosită. Nu este în sine nici extrem de eficientă, dar nici ineficientă. Trebuie însă cunoscută de fiecare negociator şi aplicată atunci când este cazul.

Tactica escaladării apare atunci când ați încheiat negocierea și mai cereți încă ceva sau încercați modificarea unei condiții. În cazul în care partenerul nu dă curs solicitării dumneavoastră, condițiile rămân cele stabilite anterior. Tactica escaladării este foarte folosită în cultura asiatică. Pentru ei este absolut normal ca odată ce ai încheiat negocierea să te reaşezi la masă pentru renegocierea unor aspecte. La prima vedere pare o tehnică brutală, însă în cele mai multe cazuri poate fi eficientă şi depinde foarte mult de **eleganța** cu care o puneți în aplicare.

Formele în care această tehnică se manifestă pot fi multiple şi le puteți recunoaşte în foarte multe medii. Voi lua câteva exemple din domenii cât mai diferite pentru o înțelegere optimă a acestei tehnici.

Exemplul 1 – La restaurant

Este o variantă a acestei tehnici care merge pe principiul: acolo unde merge mia merge şi suta. După ce lansați comanda, ospătarii instruiți vă vor întreba: *„Vă aduc şi ceva desert, o prăjiturică sau o clătită?"* **În multe cazuri stați pe gânduri și o acceptați.**

Cu această propunere, el merge mai departe decât ați propus dumneavoastră, escaladează cererea și mai „renegociază puțin".

Exemplul 2 – Vânzarea unei mașini

Să presupunem că sunteți agenți într-un showroom. Atunci când vine clientul, din punct de vedere strategic, este mai bine să-l convingeți întâi să cumpere mașina, eventual în varianta standard. Dacă încercați să-i vindeți cel mai scump model din prima, va fi destul de greu. **Mai ușor se lasă convins pentru opționale dacă el este deja hotărât pentru varianta standard.** De exemplu, întâi îl convingeți că este o mașină excelentă. Să presupunem că l-ați convins mai întâi pentru varianta de 19 000 €, apoi îl convingeți pe partea de opționale și puteți ajunge la 24 000 €. Este mai greu să-l convingeți din start pentru varianta de 24 000 €. Tot escaladare este după ce s-a hotărât pentru varianta de 19 000 € să reîncepeți negocierea: *„La o mașină ca asta merge și climatizare, merge și o alarmă, merg și geamuri electrice spate etc."*

Exemplul 3 – Plata la termen

Presupunem că ați stabilit cu o companie să cumpărați utilaje în valoare de 42 500 €. Ați hotărât exact ce utilaje doriți și modalitatea de plată astfel: veți plăti un avans de 30%, iar diferența de 70% într-un termen de 40 de zile. După ce ați stabilit aceste lucruri și s-a stabilit că veți cumpăra cu certitudine, puteți veni cu următoarea variantă: *„Am hotărât să cumpăr aceste utilaje și cu siguranță o să lucrăm și în viitor. O să vă plătesc la 40 de zile așa cum am stabilit, însă m-ați ajuta foarte mult dacă aș plăti la 40 de zile 50%, iar la 60 de zile restul de 50%. Evident, v-aș rămâne recunoscător".* **Este foarte probabil să primiți răspunsul că se poate**, nu însă neapărat. Totuși, nimic nu vă costă să încercați.

Pe aceeaşi linie, se poate încerca renegocierea oricărui aspect: timpul de livrare, termenul de plată, preţul, facilităţi suplimentare etc.

Eu personal am folosit această tehnică şi recomand să fie folosită cu măsură. **Tactica escaladării este eficientă numai dacă este folosită cu eleganţă.** În plus, am observat că o folosesc şi alţi oameni. Unii dintre ei o folosesc bine, iar alţii mai puţin bine. De exemplu, **această tehnică naşte iritare când este folosită în mod repetat. Dacă aţi escaladat o dată, iar după câteva zile veniţi şi mai încercaţi o escaladare, veţi deranja foarte mult.** Partenerul dumneavoastră, de regulă acceptă maxim o escaladare – şi aceea cu greu. Dacă veţi insista şi veţi încerca încă o renegociere, îl veţi supăra foarte mult şi este foarte posibil să-l pierdeţi. **Această tehnică este bună dacă este folosită cu măsură!**

Cum reacţionăm?

Ce facem atunci când această tehnică este aplicată pe noi? De obicei, atunci când explic o tehnică de negociere încerc să ofer un răspuns la această întrebare. Nu-i de-ajuns să ştim cum să „atacăm", trebuie să ştim şi cum să ne „apărăm". Prin urmare, atunci când cineva foloseşte pe noi această tehnică avem trei variante:

1. să recunoaştem tehnica şi să acceptăm propunerea în măsura în care este posibil acest lucru;
2. să refuzăm elegant, în sensul că ne-am fi dorit din toată inima, însă nu ne permitem;
3. calea de mijloc: încercăm să escaladăm şi noi la rândul nostru; practic, dacă ne cere un termen de plată mai mare, îi cerem şi noi să comande o cantitate mai mare sau ceva de acest gen.

Eu recomand varianta 3 pentru că este orientată către câştig–câştig pentru ambele părţi. Întotdeauna este loc de mai bine pentru ambii parteneri.

De reținut!

Această tehnică este utilă dacă este folosită cu măsură. Aveți la dispoziție, de asemenea, și variantele de răspuns atunci când este aplicată. Nicio tehnică nu este utilă în toate cazurile, la fel cum nu este rea în sine. ***Negocierea este asemenea unui joc de șah, iar fiecare tehnică de negociere este asemănătoare unei mutări pe tabla de șah. Depinde de ce mutare face partenerul și care este situația per ansamblu pe tabla de șah.***

3.10. Tactica întrebărilor în negociere

Probabil ați mai auzit ideea că *întrebările sunt importante în negociere.* **Într-o negociere este mai puternic cel care știe și află mai multe, în niciun caz cel care vorbește mai multe.**

Mi-aduc aminte de o mică întâmplare. Eram în vizită la un prieten care de obicei vorbeşte destul de mult. Este, de altfel, un tip foarte inteligent, de la care am învățat multe. La un moment dat, vine în vizită un alt prieten de-al lui, pe care nu-l cunoşteam. M-am retras din discuție, din câmpul lor vizual, însă auzeam fără să vreau cam tot ce se spunea. De fapt, nu se spunea, ci doar prietenul meu, Paul, vorbea. Şi vorbea, şi vorbea... şi iar vorbea. Musafirul din când în când mai punea câte o întrebare: *„Şi cum aşa? Frumos! Când s-a întâmplat?"* Iar din când în când dădea aprobator din cap. Discuția lor a durat cam 15 minute. Ce m-a marcat, însă, a fost contrastul: Paul care vorbea foarte mult şi musafirul care nu a vorbit în total mai mult de două minute. Şi nu a fost de-ajuns contrastul, ci concluzia lui Paul la plecarea musafirului: *„De mult timp nu am mai avut cu cineva o discuție atât de aprinsă şi atât de plăcută. Te aştept pe la mine să mai stăm de vorbă".*

Musafirul a plecat, iar Paul a continuat să-l laude: *„Este un tip extraordinar, plin de bune intenții, poți să porți cu el o discuție serioasă"* ş.a.m.d.

În continuare vă voi prezenta câteva moduri de a pune întrebări, urmând ca în funcție de situație să le adaptați pentru a avea un succes deplin.

1. Întrebări indirecte pentru a pregăti acordul partenerului de negociere

De foarte multe ori oamenii nu pot să se hotărască rapid, astfel că uneori este bine-venit să-i induceți ideea că ar putea să ia o decizie în cadrul discuției. Asemenea întrebări, pe care le consider elegante, pot da interlocutorului senzația că decide, iar la nivel inconştient el va analiza întrebarea mai mult decât vă închipuiți. Iată câteva exemple de asemenea întrebări:

- *Ai putea să iei în considerare că am putea lua o decizie astăzi?*
- *Ai putea să te gândeşti o clipă că ai nevoie de acest produs?*
- *Poți să-ți imaginezi că acest produs îți va face viața mai uşoară?*
- *Când ar fi nimerit să-ți fac o ofertă finală, acum sau la sfârşitul discuției?*
- *Crezi că ai putea să facem această afacere astăzi, iar mâine să fii bucuros?*
- *Ai putea să-ți imaginezi că începând chiar de mâine ai putea beneficia de acest serviciu?*
- *Ai putea să-ți imaginezi cum îți poate creşte afacerea?*

Lista întrebărilor poate continua, chiar ați putea să mai adăugați câteva. Ideea este că asemenea întrebări pleacă de la anumite premise, anume că partenerul s-ar putea bucura dacă face afacerea. Observați că întrebările sunt puse la o manieră simplă, fără a brusca interlocutorul. Atenție! Fie că vă răspunde sau nu, în mintea lui va da anumite răspunsuri, care de regulă vă vor avantaja. Vă invit să testați această tehnică, iar atunci veți fi pe deplin edificat!

2. Întrebări care sunt menite să sporească încrederea partenerului de negociere în dumneavoastră

Încrederea este un lucru greu de obținut. În primul rând, prin ceea ce faceți puteți demonstra dacă se poate avea încredere în voi, apoi ceea ce aveți de oferit şi, nu în ultimul rând, ceea ce spuneți. Există însă şi un anumit gen de întrebări care ajută la construirea încrederii. Mai jos aveți exemple de asemenea întrebări:

- *Încrederea înseamnă că acest serviciu este ceea ce vă doriți. Dumneavoastră ce vă doriți mai exact?*
- *În timp ce voi expune avantajele acestui produs, încrederea în el v-ar putea creşte. Vă puteți gândi foarte serios că sunt banii dumneavoastră şi probabil vreți să faceți cea mai bună al gere, nu-i aşa?*
- *Ce anume v-ar determina să aveți mai multă încredere în noi?*
- *Ați putea avea mai multă încredere în noi, nu-i aşa?*
- *Clienții noştri au încredere în noi. Ei ştiu că ne facem bine treaba şi puteți lua în considerare că în scurt timp veți avea şi dumneavoastră încredere în noi.*

Observați că formulările de mai sus au o doză de ambiguitate intenționată. Scopul este de a redirecționa puțin atenția pentru a induce partenerului ideea de încredere. Repet, aceste întrebări ajută şi pot face diferența între dumneavoastră şi ceilalți, ele nu sunt totul, sunt un fel de accesorii care vă ajută.

3. Întrebări de aflare a lucrurilor care sunt cu adevărat importante pentru partener

Acest tip de întrebări vă ajută foarte mult în construirea unei poziții care să fie agreată de interlocutor. Puneți

întrebări cu scopul de a afla informații. Unele dintre ele nu vă ajută neapărat, însă unele dintre ele se vor dovedi extrem de utile. Câteva exemple de întrebări:

- *Ce apreciați mai mult la oamenii cu care lucrați?*
- *Ce vă mulțumește cel mai mult atunci când încheiați o afacere?*
- *Dacă aș avea o baghetă magică ce v-ar putea îndeplini o dorință, care ar fi aceasta?*
- *Sunt anumite aspecte care vă preocupă în legătură cu produsul nostru?*
- *Ce anume v-ar putea determina să încheiem afacerea chiar acum?*

Întrebările de mai sus sunt exemple care vă pot fi de folos, mai mult sau mai puțin, în funcție de situație. Ele au rolul de a obține informații suplimentare de la partener. Odată aflate informațiile, vă va fi mai ușor să-l convingeți. Aflați tot ce puteți: valorile lui, bucuriile, temerile, criteriile de alegere, caracteristicile, clienți, prieteni, hobby-uri... orice.

4. Întrebări finale – decizia finală

Foarte mulți agenți întâmpină următoarea dificultate: nu reușesc să smulgă un DA final clientului. Partenerul pare convins, totuși afacerea nu se încheie. Sunt câteva întrebări care-l pot ajuta să se hotărască:

- *Încheiem afacerea chiar acum?*
- *Cum preferați plata?*
- *Când ați vrea să se facă livrarea?*
- *Câte bucăți doriți?*
- *Le preferați pe cele roșii sau pe cele albastre?*
- *Dacă v-aș mai putea face un discount de 2%, am încheia afacerea chiar acum?*

Întrebările finale trebuie puse cu grijă, astfel încât să nu obțineți efectul contrar. Ele „forțează" puțin clientul să se decidă să încheie afacerea. Întrebările pleacă de la premisa că partenerul este hotărât (chiar în cazul în care nu a exprimat verbal acest lucru).

De reținut!

Cele patru tipuri de întrebări de mai sus nu sunt nicidecum acoperitoare. Ele au valoare de exemple. Unele dintre ele v-ar putea fi folositoare în activitatea viitoare. Tipurile de categorii de întrebări pot fi infinite, eu alegându-le în această expunere pe primele care mi-au venit în minte. Aș vrea să rețineți că forța unei întrebări este mult mai puternică decât vă imaginați. Vă invit să exersați și să practicați întrebările în discuții.

3.11. Tehnica roşu sau negru

În esență, această tehnică de negociere este foarte simplă, însă foarte eficientă. Este mai mult un tips and tricks aplicat de obicei de către agenții de vânzări pentru finalizarea tranzacției. Această tehnică mai este cunoscută în limbajul NLP ca „falsă alegere".

Atunci când întrebați pe cineva:
„Ai vrea să mergem la un film?" – puteți primi un răspuns de genul: „Aş vrea, dar nu am timp!"
„Ai vrea să mergem în parc?"
„Îți place această maşină?"
„Te-ai hotărât să-l cumperi?" etc.

Aceste întrebări nu sunt foarte convingătoare, pentru că îi dați posibilitatea interlocutorului să „scape" foarte rapid. Punând asemenea întrebări „vă forțați" interlocutorul să răspundă cu da sau nu. Partea afectivă sau partea logică a celui cu care discutați se va grăbi să vă dea un răspuns care nu vă este foarte convenabil.

Tehnica roşu sau negru sugerează o alternativă. Practic, nu-l mai întrebați dacă-i place roşu, ci: *„Cum ai prefera să fie, roşu sau negru?", „Ai prefera să mergem în parc astăzi sau mâine?"* sau *„Ați prefera să plătiți în avans 20% sau 50%?"*

Practic, înainte ca interlocutorul să se decidă, îi sugerați să aleagă între două variante. În acel moment, inconştient, partenerul va fi forțat să gândească în alți termeni. El atunci se va gândi: *„Este mai bine roşu sau negru? Este mai bine acum sau mâine?"*

Această tehnică este eficientă pentru că punând o asemenea întrebare veți sări voit peste întrebarea dacă

vrea sau nu şi-l întrebaţi cum vrea, când vrea sau ce vrea exact. Este foarte puţin agresivă şi funcţionează. Interlocutorul va încerca să găsească cea mai bună variantă, cumva îl treceţi, fără să-şi dea seama, peste a vrea sau nu şi îl întrebaţi ce anume vrea. Plecaţi de la premisa că el vrea lucrul respectiv. De obicei, când puneţi o asemenea întrebare, dacă vrea roşu sau negru, în mod automat şi el pleacă de la premisa că vrea. Mai jos veţi găsi o serie de exemple despre cum pot fi aplicate:

Exemple în viaţa de zi cu zi, în familie/cuplu:

1. *Dragul meu vrei să mergem în parc astăzi sau mâine?*
2. *Crezi că ar fi mai bine să-mi cumpăr o pereche de pantofi roşii sau negri?*
3. *Când crezi că ar fi mai bine să mergem în concediu, în luna iulie sau în luna august?*
4. *În weekendul următor m-am gândit să mergem undeva. Unde ţi-ar plăcea mai mult, la mare sau la munte?*

Exemple în vânzări:

1. *Preferaţi profilul roşu sau pe cel negru?*
2. *Preferaţi livrarea imediată sau în 4-5 zile?*
3. *Doriţi 4 sau 6 bucăţi?*
4. *Doriţi să plătiţi cash sau prin bancă?*
5. *Când aţi mai vrea să revin cu un telefon, la sfârşitul săptămânii sau la începutul săptămânii viitoare?*

Exemple la serviciu:

1. *Când ai dori să ne ocupăm de acest raport, astăzi sau mâine?*
2. *Câţi potenţiali clienţi contactăm astăzi, 30 sau 40?*
3. *Facem comunicatul de presă astăzi sau mâine?*

4. *Unde ai prefera să mergi astăzi, la trezorerie sau la administrația financiară?*
5. *Când facem comanda la papetărie, de dimineață sau după-amiază?*

Ca orice tehnică, are limitările ei şi nu este obligatoriu să funcționeze întotdeauna. De exemplu, este posibil să nu prefere nici roşu, nici negru. Este bine chiar şi atunci când preferă verdele, de exemplu. Dacă vrem să punem la îndoială eficiența acestei tehnici putem spune: dar dacă omul nu vrea deloc, ce facem? Practic, în condițiile în care el nu ştie ce vrea sau este nehotărât, o asemenea tehnică are scopul de a-l ajuta să se decidă, de a-l testa, de a-l determina să ia o decizie.

Vă sfătuiesc să o aplicați, este elegantă, eficientă şi cu beneficii multiple. Sunt cuvinte oarecum magice care determină interlocutorul, partenerul sau cumpărătorul să se hotărască. Nu puține sunt situațiile în care agenții de vânzări sunt foarte convingători, ei duc vânzarea aproape până la capăt, numai că nu reuşesc să smulgă DA-ul final. Presupuneți că v-a spus DA şi intrați pe un detaliu de formă printr-o întrebare cu două variante.

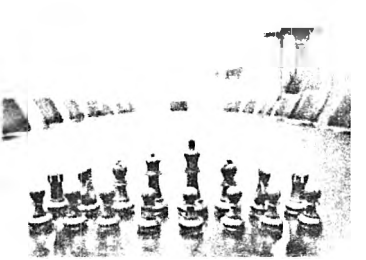
De reținut!

- *Tehnica roşu sau negru sugerează o alternativă.*
- *Oamenii se hotărăsc mai uşor când expuneți două variante.*
- *Cu cât le expui mai multe variante din care ei să aleagă, cu atât probabilitatea ca ei să se hotărască scade. Adică, nu trebuie să sugerați 4 sau 5 variante. pentru că nu veți reuşi să-l faceți să se decidă.*

3.12. Tehnica ezitării în negocieri

Tactica ezitării funcționează. Este una dintre tehnicile cu care operează cei mai experimentați negociatori fie în vânzări, fie în viața profesională.

Cel mai nimerit pentru ilustrare consider că este un exemplu.



Să presupunem că aveți o mașină, pe care nu prea o folosiți. V-ați propus să o vindeți. Mașina este în perfectă stare de funcționare, dar aveți deja o mașină de serviciu și pe aceasta nu o mai folosiți aproape deloc. Începeți să o curățați, să o aranjați astfel încât să fie o afacere bună.

Vecinul vostru Florin tocmai intră în vorbă:

— Salut, vecine, ce faci!

— Salut, Florin! Uite, nu am mai pornit de mult timp mașina și acum îi șterg puțin praful, vreau să o vând!

— Interesant, eu tocmai mă gândesc să cumpăr o mașină pentru soția mea!

— Păi ți-o vând eu!

— Cât ceri pe ea?

— M-am gândit undeva la 7000 de euro!

— Mai lași ceva?

— Să zic că pot coborî până la 6000 cel mult, dar mai mult de atât nu pot!

— O să discut cu soția mea! Între timp, gândește-te dacă poți să mai lași puțin la preț! spune Florin.

Florin pleacă bucuros! Cunoaşte piaţa auto şi ştie că acea maşină face aproximativ 8000 de euro. La 6000 de euro, se gândeşte că este un adevărat chilipir. Nici nu se gândea că veţi cere atât de puţin. Şi pare-se că mai sunteţi dispuşi să lăsaţi vreo 500 de euro, mai ales că în numai câteva secunde aţi lăsat 1000 de euro! Astfel că, probabil, Florin se va întoarce şi va face o ofertă de vreo 4200 de euro, urmând ca apoi să urce oferta până la 4500. Posibil să cumpere maşina!

Voi, care vindeţi maşina, nu aţi făcut o afacere foarte bună. Cum aţi fi putut proceda? Să reformulăm dialogul, astfel încât să ştiţi data viitoare!

— *Salut, vecine, ce faci!*

— *Salut, Florin! Uite, nu am mai pornit de mult timp maşina şi acum îi şterg puţin praful, vreau să o vând!*

— *Interesant, eu tocmai mă gândesc să cumpăr o maşină pentru soţia mea!*

(Nu v-a trecut prin cap că vecinul vostru este un potenţial cumpărător, altfel nu i-aţi fi spus aşa direct că vreţi să o vindeţi, dar folosiţi **tehnica ezitării**.)

— *Florin, sincer să fiu, aşa am zis şi anul trecut, că o vând, însă nu m-am îndurat de ea!*

— *Păi de ce?* (întreabă Florin)

— *Ştii, este o maşină excelentă, am avut grijă de ea ca de copilul meu, merge bine, consumă puţin, este o adevărată bijuterie!*

— *Am înţeles, şi dacă ar fi să o vinzi cât ai cere pe ea!*

— *Este de neprețuit pentru mine, m-am ataşat de ea,*

mă gândesc să o păstrez pentru fiica mea care împlineşte 18 ani peste un an de zile. Va trebui să mă duc atunci la târguri şi cine ştie ce hârb nimeresc!

— Am înţeles! spune Florin. Se pare că nu vrei să o vinzi!

— Florin, o să fiu cinstit cu tine! Până la urmă probabil o să o vând. Fiecare lucru are preţul lui! Dacă tu vrei să cumperi însă, chiar ţi-o recomand, pentru că este cea mai bună afacere pe care o poţi face! Cât ai fi dispus să oferi pe ea?

— Păi, mă gândesc la vreo 7000 de euro! spune Florin. (Florin ştie că preţul ei ar fi de 8000 de euro, în plus cunoaşte maşina şi proprietarul şi ştie că a avut grijă de ea.)

— Fii serios, Florine, ştii şi tu, face mai mult de atât! Eu cred că această maşină face aproape 10000 de euro, însă mai putem discuta dacă te hotărăşti! (Şi voi tot la 7000 vă gândeaţi, însă presupuneţi că este dispus să dea mai mult decât nivelul primei oferte făcute, de 7000.)

Dialogul poate continua. Cel mai probabil, după cum vă daţi seama, Florin ar putea cumpăra maşina la 8000–8500 de euro. Vă invit să comparaţi cele două dialoguri! Cu siguranţă veţi constata că a doua oară v-aţi comportat mai bine.

Această **tehnică a ezitării** este extrem de simplu de folosit şi are un corespondent în viaţa reală. Aveţi şansa să câştigaţi în acest fel o mie de euro sau poate chiar zeci de mii de euro în cazul contractelor mari, în numai câteva minute!

De reținut!

- *Primul avantaj este că invitați partenerul să facă prima ofertă! (O altă tehnică de negociere.)*
- *Al doilea avantaj este că-l faceți pe partenerul dumneavoastră să-și dorească mai mult obiectul negocierii (oamenii în general tind să-și dorească lucrurile pe care simt că le-ar putea pierde din mână).*
- *Al treilea avantaj, probabil și cel mai mare, este că puneți în valoare mult mai bine produsului, comunicându-i că nu prea sunteți încântat să vă despărțiți de el.*
- *Al patrulea avantaj este că folosind tehnica ezitării veți bloca suspiciunile cumpărătorului, deoarece dacă v-ați grăbit să vindeți și să lăsați la preț, cu siguranță cumpărătorul va deveni suspicios și s-ar putea întreba: dacă mașina este bună, de ce este grăbit să o vândă, are oare vreo problemă?*

Sper că v-am convins să folosiți această tehnică. Ea poate fi folosită în combinație cu alte tehnici, atât de vânzător cât și de cumpărător. Este drept că nu poate fi aplicată întotdeauna, însă de cele mai multe ori funcționează!

Întrebarea de 1000 de puncte este următoarea: *ce faceți când cineva folosește această tehnică pe dumneavoastră?* Puneți-vă creativitatea la încercare și dați un răspuns!

3.13. Tehnica asocierii conştiente şi subliminale. 12 Tips & tricks în negociere

Probabil mulţi dintre dumneavoastră cunoaşteţi această tehnică a negocierii şi aţi aplicat-o fie conştient, fie inconştient.

Această tehnică este cunoscută în oarecare măsură de fiecare dintre noi. Forţa ei este fantastică şi de obicei nu este apreciată la adevărata valoare. Motivul pentru care funcţionează este simplu, şi anume: creierul, odată ce a făcut o asociere, nu mai poate face ulterior disocierea. Sună probabil de neînţeles, astfel că mai jos veţi găsi o serie de exemple pentru a lămuri acest mecanism:

Ex. 1 Aţi călătorit undeva, iar acolo aţi participat la un concert. Odată întorşi acasă, ori de câte ori veţi auzi formaţia respectivă, vă veţi aminti de călătoria făcută.
Ex. 2 Aţi mâncat un anumit fel de mâncare de la care vi s-a făcut rău. În viitor veţi evita mâncarea respectivă.
Ex. 3 Aţi mers într-o călătorie cu o barcă şi aţi trecut prin clipe grele, barca fiind gata să se scufunde. Probabil în viitor veţi căuta alte modalităţi de a călători.
Ex. 4 Aţi fost odată la operă şi vi s-a părut cel mai urât lucru posibil. În viitor veţi evita să mai mergeţi.

Ideea este simplă. Majoritatea evenimentelor din viaţa noastră sunt asociate unor sentimente pozitive, negative sau neutre. Vom ţine minte mai ales sentimentele pozitive şi negative, iar ori de câte ori vom avea de-a face cu un eveniment sau o acţiune similară, apare automat şi sentimentul creat anterior. Creierul, odată ce a asociat un eveniment cu o anumită stare, ori de câte ori se va întâlni cu evenimentul respectiv sau cu unul similar, nu va putea să-l disocieze decât în foarte mică măsură.

În zona negocierii vă puteți servi de această forță puternică a asocierii, ea transformându-vă partenerii de negociere în relații pe termen lung sau, în cazul nefericit, chiar în dușmani.

Trebuie să încercați astfel ca relațiile dumneavoastră cu partenerii să fie presărate de momente plăcute. Cu cât vor fi mai multe momente plăcute, cu atât relația se consolidează. În cazul în care sunt momente plăcute, ASOCIATE CU DUMNEAVOASTRĂ, ori de câte ori veți intra în legătură cu el vor fi activate într-o măsură oarecare și sentimentele din trecut, atunci când a avut de-a face cu dumneavoastră.

Practic, însă, ce puteți face? Puteți face lucruri foarte simple, unele care costă foarte puțin sau deloc, iar dacă bugetul vă permite, puteți face unele care costă mai mult. Atenție, rezultatul nu este neapărat proporțional cu bugetul investit. Găsiți mai jos 12 tips & tricks în negociere, reprezentative pentru tehnica asocierii, pentru a vă putea face o idee asupra aplicării ei.

❖ ***Masa în oraș***

Nu degeaba se practică ieșirile în oraș cu clienții. Atât timp cât este o ieșire reușită, rezultatele vor fi pe măsură. El va asocia sentimentul plăcut al ieșirii în oraș cu dumneavoastră.

❖ ***Plimbare cu barca***

La fel, o plimbare cu barca poate fi o idee bună, câtă vreme partenerul nu are rău de mare.

❖ ***Reclamele***

Observați reclamele. Acestea încearcă să asocieze imaginea produsului cu anumite stări (bucurie, plăcere,

satisfacție) sau cu personaje cunoscute din fotbal, film etc. De ce se fac aceste lucruri? Pentru că se știe că asociați automat imaginile, iar apoi va fi foarte greu să faceți disocierea când vă veți întâlni cu produsul sau serviciul respectiv. Dumneavoastră ce imagini asociați produsului dumneavoastră?

❖ ***Discuțiile***

În cazul acesta, întrebarea este simplă: cum au loc discuțiile dumneavoastră cu partenerii? Își aduc aminte cu plăcere de dumneavoastră sau își aduc aminte cu neplăcere? Faceți în așa fel încât discuțiile să fie plăcute. Presărați discuția cu puțin umor, nu-l presați mai mult decât este cazul și faceți în așa fel încât să vadă în dumneavoastră un partener, un om la care poate apela oricând.

❖ ***Vestimentația și igiena***

Felul în care vă îmbrăcați va transmite întotdeauna un semnal partenerului dumneavoastră. Acesta va simți dacă are de-a face cu un cunoscător în domeniu sau nu. Aveți grijă ca aspectul dumneavoastră să fie unul îngrijit. Folosiți apă de toaletă, dar cu măsură. De asemenea, ar ajuta să aveți și o igienă dentară corespunzătoare. Ce părere credeți că are un client despre un partener care are respirație urât mirositoare? Vă las pe voi să răspundeți și să vă imaginați ce simte acesta!

❖ ***Însoțitorii***

Oare de ce credeți că la anumite recepții vă întâmpină fete frumoase și foarte amabile? Motivul este simplu: să aveți un sentiment plăcut atunci când vă veți aduce aminte de acea întâlnire. Cine vă însoțește pe dumneavoastră la întâlniri? Cine este în preajma dumneavoastră atunci când faceți afaceri?

❖ ***Locul întâlnirii***

În funcție de posibilități, este bine să creați o ambianță cât mai plăcută. Flori, miros plăcut, plante naturale, muzică, mobilier comod etc. Gândiți-vă la aceste lucruri şi profitați de ele cât puteți de mult. Surprizele pot fi neaşteptat de plăcute!

❖ ***Mașina***

Ne place sau nu, maşina pe care o conducem transmite o imagine. Această imagine este percepută de partenerii noştri de afaceri în mod automat. Dacă nu ați lucrat încă la acest aspect, puteți face ceva în acest sens (bineînțeles, în măsura în care este posibil).

❖ ***Florile și micile cadouri***

De ce credeți că florile au devenit un cadou atât de des întâlnit? Odată primite, ele creează un sentiment plăcut, sentiment care poate să persiste. Dăruiți flori ori de câte ori aveți ocazia: de mulțumire, de apreciere, cu ocazia zilei de naştere, de început de afacere, de sfârşit de afacere sau pur şi simplu fără motiv (în acest ultim caz, florile vor fi cel mai apreciate).

❖ ***Atitudinea dumneavoastră***

Oamenii caută optimiştii şi evită morocănoşii. Nimic nu este mai neplăcut decât o conversație cu un morocănos de la care te chinui să tragi cuvintele cu cleştele. Fiți optimist, dar realist în acelaşi timp. Ce credeți că simt clienții dumneavoastră după ce plecați de la ei? Atenție, moralul este contagios! Le-ați ridicat sau le-ați coborât moralul? Răspunzându-vă, veți înțelege cât este de importantă legea asocierii.

❖ ***Pildele***

Oamenilor le place să audă poveşti. Uneori, când sunteţi întrebat ceva, ideal ar fi să aveţi o scurtă povestire care ilustrează răspunsul dumneavoastră. De pildă, puteţi fi întrebat: *ce termen de garanţie are această tablă pe care aş vrea să o pun pe casă? Puteţi răspunde: reţeta după care se face această tablă era folosită şi cu 50 de ani în urmă. Casa unui vecin de-al meu are aşa ceva. A pus-o în urmă cu 40 de ani. O are şi acum. Pe piaţă garanţiile sunt în medie de 10 ani. Noi vă oferim 15 ani garanţie, însă puteţi sta liniştit câteva zeci de ani. Şi eu am aceeaşi tablă pe casă.*

Aceasta este o poveste pe scurt. O puteţi dezvolta în funcţie de situaţie. Povestea trebuie să fie reală şi eventual să poată fi verificată, altfel este foarte riscant să o folosiţi. Gândiţi-vă ce poveşti ştiţi şi pe care le puteţi spune clienţilor pentru a fi răspunsuri doveditoare pentru aceştia. Acesta este un truc la care apelează foarte des marii oratori.

❖ ***Nonverbalul în timpul discuţiei***

Folosirea nonverbalului pentru a transmite un mesaj subliminal este o tehnică foarte puternică ce utilizează asocierea. Ideea este aceea de a asocia toate sentimentele pozitive cu dumneavoastră şi pe cele negative cu un punct virtual. Practic, acest lucru înseamnă că ori de câte ori folosiţi un cuvânt sau povestiţi o situaţie cu o conotaţie pozitivă, să vă atingeţi discret, undeva pe piept. Vă atingeţi atunci când folosiţi cuvinte precum *încredere, realizare, eficient, decizie bună*. Nu trebuie neapărat să o faceţi doar atunci când vorbiţi despre propria persoană, ci şi atunci când vorbiţi despre altcineva sau despre o situaţie. E foarte important să asociaţi şi „răul cu ceva". Pe acesta puteţi să-l „aşezaţi" undeva în dreapta dumneavoastră.

Practic, atunci când folosiți cuvinte negative, gesturile dumneavoastră trebuie plasate într-un punct exterior. În felul acesta veți asocia sentimentele bune cu dumneavoastră, iar pe cele rele cu ceva din afară. La final, când puneți întrebări-cheie la care așteptați răspunsuri decisive, trebuie să vă atingeți din nou pe dumneavoastră. Este o tehnică foarte subtilă, cu rezultate imediate, dar care necesită antrenament pentru a o practica cu discreție.

Sper ca ideile de mai sus să vă fie folositoare în negocierile viitoare, fie ele personale sau profesionale. Aplicându-le puteți deveni un negociator experimentat.

De reținut!

- *Acordați o atenție sporită acestei tehnici, sunt trucuri mici, dar care pot da rezultate mari.*
- *Enumerând punctele de mai sus fac referire la: masa în oraș, plimbări cu barca, discuții, vestimentație și igienă, însoțitori, locul de întâlnire, mașină, flori, atitudine, pilde și nonverbal. Cu puțină atenție acordată acestor elemente, negocierea va deveni mereu ceva plăcut atât pentru dumneavoastră, cât și pentru partenerii dumneavoastră.*

3.14. Tehnica presupoziției – cât de ușor ar fi să...

Tehnica presupoziției pleacă de la premisa că „se poate" vși pune totul într-o formulare pozitivă: ***„Cât de ușor ar fi să..."***

Sunt o serie de întrebări pe care un negociator experimentat ar trebui să știe să le pună, deoarece îl ajută să obțină rezultatele dorite.

Una dintre aceste întrebări este *„cât de ușor ar fi să?"* Pare o întrebare banală, dar o să realizați la sfârșitul acestui capitol impactul real pe care îl are.

Exemplul 1

Am sunat la un moment dat la un hotel și am întrebat: *„Cât de ușor ar fi să mă cazez la ora zece?"* (Cazările începeau la ora 12 și, implicit, rezervarea mea era făcută cu acest interval orar.) Mi s-a răspuns: *„Numai puțin, stați să verific"*. A revenit cu răspunsul: *„Știți, nu ar fi foarte ușor!"* Era exact răspunsul pe care îl doream, anume că totuși „se poate". Am folosit puterea presupoziției în această situație și am oferit o sugestie – că este ușor și că se poate! În mod evident, răspunsul final a fost că se poate și că voi fi cazat, chiar dacă inițial mi s-a răspuns că nu este foarte ușor.

Exemplul 2

În cadrul proiectului Business StartUp trebuiau împărțite formulare către beneficiari și distribuită o carte gratuit. Mă sună persoana care distribuia cartea și formularele și îmi spune: *„M-a oprit poliția și îmi spune că nu avem autorizație să facem asta"*. Întreb: *„Ce autorizație îți trebuie, în condițiile în care dăm ceva gratuit?"* Am cerut să vorbesc cu persoana de la poliție. I-am explicat despre ce este vorba, că facem ceva frumos, iar la sfârșit

am pus o întrebare: *„Nu vă supărați, cât de ușor ar fi să ne lăsați să împărțim cărțile sau să ne recomandați un alt loc în care să le putem distribui fără probleme?"* Persoana răspunde că nu ar fi foarte ușor, cu toate acestea ne-a recomandat până la urmă un alt loc în care să putem distribui cărțile.

De reținut!

Există o putere a întrebării „cât de ușor ar fi să?" Practic, direcționați mintea interlocutorului pe o anumită cale favorabilă vouă – pe o scară gradată cu punctele de referință ***„mai ușor"*** *și* ***„mai puțin ușor"****, dar nu plecați de la premisa că este imposibil, ci sugerați că este posibil într-o măsură mai mare sau mai mică. Astfel, interlocutorul va gândi fix în aceste marje, scoțând automat din calcul varianta negativă.*

3.15. Tehnica ofertelor false: Capcană întâlnită în negocieri – acceptul imediat

Una dintre numeroasele tactici imorale folosite de negociatori este tactica ofertelor false care îi angrenează defavorabil în jocul său atât pe vânzători, cât şi pe cumpărători. Fie că este vorba de negocierea unui contract, a unui parteneriat sau despre vânzarea unui automobil, această tehnică este atât de des întâlnită, încât am considerat că merită o expunere separată şi exemplificată în acelaşi timp.

Această tactică presupune că cel care o foloseşte vă dă un accept imediat pe oferta iniţială, arătându-se extrem de interesat, când, de fapt, el are în minte doar înlăturarea concurenţei. Consider că cel mai potrivit ar fi să dau un exemplu concret pentru ilustrarea ei.

Exemplu – Aprovizionarea cu geam termopan

Presupunem că reprezentaţi o companie de construcţii. Aţi prins un contract cu renovarea unui hotel. Trebuie să puneţi şi geamuri termopan. Presupunem că nu mai lucraţi cu vechiul furnizor de geamuri termopan şi acum trebuie să vă găsiţi unul nou. În medie, vechiului furnizor îi plăteaţi cam 65 €/mp. Trimiteţi câteva cereri de ofertă şi primiţi câteva oferte, începând de la 55 €/mp, până la 80 €/mp. Termenul de finalizare al lucrării este de 50 de zile şi estimaţi că geamurile termopan vă vor trebui în maxim 3 săptămâni.

Vă sună una dintre firmele care v-a făcut oferta de 65 €/mp şi vă spune cam aşa ceva:

EL: *Am primit cererea dumneavoastră de ofertă. V-am şi răspuns la ea. Vă sun întrucât sunt dispus să negociez pe marginea preţului pe care vi l-am oferit.*

DUMNEAVOASTRĂ: *Ştiţi, nu mă interesează, pentru că am primit oferte mult mai mici.*

EL: *Care este cea mai mică ofertă pe care aţi primit-o?*

DUMNEAVOASTRĂ: *55 euro/mp.*

EL: *Aceasta este o comandă singulară sau mai există posibilitatea de colaborare în viitor?*

DUMNEAVOASTRĂ: *În cazul în care treaba merge bine, colaborăm şi în viitor!*

EL: *În acest caz, sunt dispus să vă fac o ofertă cât mai aproape de 50 €.*

DUMNEAVOASTRĂ: *Haideţi să ne întâlnim să vedem cum putem face!*

EL: *Când aţi dori?*

DUMNEAVOASTRĂ: *Propun mâine sau poimâine.*

EL: *Acum sunt în Cluj. Am o lucrare aici, o să mă întorc cel mai probabil poimâine, adică joi. Propun să ne întâlnim vineri.*

DUMNEAVOASTRĂ: *Este perfect.*

(Se stabilesc astfel detaliile întâlnirii, data şi locul.)

Mai jos aveţi un flux al evenimentelor care au urmat:

++ vineri dimineaţa primiţi telefon, cu mii de scuze că nu reuşeşte să ajungă din diferite motive, şi propune întâlnirea pentru luni;

++ luni vă întâlniţi, vă cunoaşteţi şi vă face o părere bună;

++ începeţi să discutaţi aspecte tehnice, are cataloage, vă explică toate detaliile, vă spune că are capacitate de producţie excelentă;

++ trebuie să mergeţi să faceţi măsurătorile foarte exact;

++ vă spune că vă trimite un meseriaş în două zile să ia măsurătorile;

++ sunteţi de acord şi conveniţi să semnaţi contractul imediat ce vor fi gata măsurătorile;

++ în două zile vine meseriaşul şi face toate măsurătorile;

++ vorbiţi telefonic cu el şi vă spune că ar trebui să îi faceţi o comandă fermă, pentru că e vorba de multe materiale şi el îşi planifică resursele;

++ joi dimineaţă îi trimiteţi un fax ce conţine o comandă fermă şi stabiliţi telefonic să vă vedeţi vineri după-amiază, să încheiaţi contractul;

++ vineri dimineaţa vă spune că ar vrea să semneze contractul după modelul lor;

++ astfel, vă trimite contractul să-l studiaţi şi dumneavoastră;

++ nu vă place deloc forma contractului şi clauzele din el nu vă avantajează; îl sunaţi şi-i spuneţi asta;

++ el este de acord şi vă invită să propuneţi dumneavoastră o formă a contractului;

++ vă propune să vină la dumneavoastră, însoţit de avocat, pentru a lucra pe contract;

++ cădeţi de acord, însă primiţi în 5 minute telefon de la el că avocatul nu este disponibil în acea după-amiază şi că singura soluţie este să vă vedeţi luni dimineaţa pentru că are încredere în dumneavoastră că nu vă răzgândiţi;

++ în weekend cădeţi pe gânduri, au trecut aproape două săptămâni şi vă trebuie termopanele într-o săptămână; vă consolaţi, însă, cu gândul că v-aţi asigurat că are capacitatea de producţie foarte mare; vă trece prin minte să mai începeţi discuţia cu alt furnizor, însă este deja prea târziu, mai ales că aţi mai fost sunat şi le-aţi spus că aţi ales deja un furnizor; astfel că aşteptaţi ziua de luni;

++ luni la prima oră vă întâlniți;

++ vă puneți de acord asupra formei contractului;

++ el propune 50 €/mp şi termen de finalizare în 21 de zile;

++ nu vă avantajează deloc, pentru că în 25 de zile trebuie să predați lucrarea; practic, 21 de zile plus încă 7–8 zile montarea, ajungeți deja la 30 zile;

++ are loc o discuție pe marginea termenului de livrare şi vă spune că nu are cum să le producă mai repede. Ar exista o soluție, anume să oprească celelalte lucrări, să plătească mici penalități prestatorilor, însă acest lucru ar însemna categoric creşterea prețului;

++ vă avansează cifra de 80 €/mp. Evident, nu vă convine, pentru că de la 50 € la 80 € este totuşi o diferență;

++ până la urmă, cedați şi ajungeți la un preț de 70 €/mp, cu livrare la termenul convenit de voi.

URÂT: **În urma negocierii, cheltuielile dumneavoastră sunt cu aproape 50% mai mari decât cele estimate inițial. Nu mai aveți o altă variantă pentru că știți că acum e foarte puțin probabil să mai găsiți un alt furnizor.**

O tehnică nu tocmai morală, însă se aplică cu atâta eleganță, că nici nu realizați.

Această capcană operează în felul următor:

– se lansează o ofertă tentantă pentru a înlătura concurența;

– se amână intenționat semnarea contractului folosind tehnici cât se poate de elegante (inclusiv punerea de întrebări, clarificarea unor aspecte, care teoretic sunt semne de bună-credință, practic însă, nu!);

– se împinge într-un termen limită, îşi reconsideră apoi oferta, retrăgându-şi oferta inițială.

Pare puerilă şi probabil mulţi dintre voi spun că vouă nu are cum să vi se întâmple. Sper să aveţi dreptate şi vă urez ca niciodată să nu vi se întâmple!

Exemple de alte domenii în care este operabilă această capcană ce vi se poate întinde:

– domeniul imobiliar (vi se oferă un preţ mai bun, sub pretextul că-i place mult, şi vă cere să-l lăsaţi câteva zile să facă rost de bani, tocmai bine cât dumneavoastră să vă îndepărtaţi potenţialii clienţi pentru acel imobil);

– domeniul parteneriatelor (lansaţi o cerere de parteneriat şi vine cineva cu o ofertă tentant de bună; începe imediat o discuţie legată de aspectele tehnice sau despre amănunte diverse care poate amâna finalizarea înţelegerii şi a săptămânii, înlăturând astfel ceilalţi potenţiali parteneri; de fapt, vă înlăturaţi potenţialii parteneri pentru că dumneavoastră credeţi că aveţi deja un partener);

– domeniul serviciilor (web site etc. pe acelaşi principiu).

De reținut!

Sfaturi-cheie pentru contracararea acestei capcane:

- *această capcană poate îmbrăca orice formă, în orice domeniu. Este foarte important pentru dumneavoastră, ca negociator experimentat, să opriți discuțiile cu ceilalți parteneri NUMAI în momentul în care ați semnat un contract cu cel care v-a făcut o ofertă bună;*
- *dacă simțiți că vă este întinsă această capcană, puteți verifica solicitând celeilalte părți încheierea unui contract foarte rapid. Dacă acesta vă amână, este un semn al capcanei. Dacă nu dorește amânarea, cel mai probabil sunteți fericitul „posesor al unei oferte bune";*
- *Alegeți partenerii de afaceri cu grijă, studiați înainte, cereți referințe, dați un search pe google sau yahoo, consultați-vă cu persoanele de încredere!*

Sper să fiți atenți în viitor. Personal, recunosc că am avut de-a face cu persoane care au încercat această tehnică cu mine şi eram foarte aproape de a cădea în plasă. Din fericire, n-am căzut, însă mi-am propus să fiu şi mai atent, dovadă că nu toți sunt de bună-credință.

Îi rog pe cei care folosesc această capcană să mă ierte că avertizez şi alți oameni, însă o consider una dintre tehnicile mult prea imorale.

3.16 Tehnica negocierii cu orgolioşii – învinge-l cu armele lui

Orgoliile lezate sunt mai primejdioase decât interesele lezate!
— L. J. M. C. de Bonald

Aşa-i orgoliul omului: ceea ce el nu pricepe, decretează că este greşeală sau nebunie.
— H. de Balzac

Negocierea cu orgolioşii este extrem de periculoasă. În primul rând pentru că nu negociaţi un preţ, nu negociaţi servicii, negociaţi cu orgoliul interlocutorului. Am întâlnit foarte mulţi orgolioşi, iar experienţa mi-a arătat un lucru ferm, anume că nu trebuie să vă puneţi la mintea lui pentru că în acel moment aţi pierdut negocierea. Să nu înţelegeţi că el ar câştiga, avem de-a face cu o negociere în care nu câştigă niciuna dintre părţi.

În rândurile de mai jos o să dau câteva exemple despre cum ar trebui să-i daţi replici sau să-i răspundeţi la o întrebare unui om foarte orgolios. Simţul dumneavoastră de negociator trebuie să vă ajute să identificaţi dacă aveţi de-a face cu un orgolios. Ca tehnică de răspundere, trebuie să-l bateţi cu propriile arme, trebuie să-l prindeţi în propria plasă. O să fiţi surprins plăcut când o să constataţi că aţi învăţat o tehnică mult mai eficientă decât „gâdilarea orgoliului". Această gâdilare a orgoliului o consider net inferioară tehnicii pe care v-o prezint în continuare.

Citiți cu atenție exemplele de mai jos:

Orgoliosul: *Cred că prețul este prea mare!*
Negociatorul: *Îmi dau seama că sunteți un om tare chibzuit, care știe să aprecieze valoarea investiției! Cred că deja v-ați dat seama cât de util vă va fi acest produs.*

Orgoliosul: *Nu-mi place oferta ta!*
Negociatorul: *Înțeleg că aveți gusturi rafinate, tocmai de aceea mă aștept să vedeți rapid avantajele acestei oferte.*

Orgoliosul: *Trebuie să vorbesc cu șeful meu!*
Negociatorul: *Bănuiesc însă că sunteți o persoană importantă și șeful dumneavoastră vă ascultă părerea. Puteți oare să-l convingeți?*

Orgoliosul: *Trebuie să mă mai gândesc!*
Negociatorul: *Eram sigur că sunteți genul de om calculat! Ce ați mai dori să aflați despre acest produs?*

Orgoliosul: *Nu vreau pur și simplu!*
Negociatorul: *Este și acesta un motiv destul de serios! Simt că am de-a face cu un om hotărât, care vrea să se convingă că ia cea mai bună decizie. Haideți să discutăm puțin despre beneficii!*

Orgoliosul: *Sunt convins că am dreptate!*
Negociatorul: *Și eu sunt convins că aveți dreptate! Fiind un manager veritabil, nu mă aștept să vă conving, cu siguranță sunteți genul de om care se convinge singur!*

Orgoliosul: *Vreau să mi se facă livrarea în trei zile, altfel nu mai comand nimic!* (El are nevoie, real, în șapte zile și voi îi puteți face livrarea în cinci zile.)

Negociatorul: *Sunteți un client special, o să vi se facă livrarea cu trei zile mai devreme decât o facem în mod regulat și acest lucru îl facem special pentru dumneavoastră!*

Orgoliosul: *Produsul acesta are valabilitate doar 6 luni!*

Negociatorul: *Sunteți mai informat decât mă așteptam. Probabil știți că toate produsele de pe piață se încadrează în acest termen de 6 luni! Sunt convins că știți și cât de bun este acest produs, altfel n-ați sta de vorbă cu mine.*

Orgoliosul: *Vreau să-mi mai lăsați din preț!*

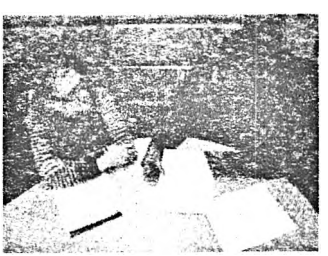
Negociatorul: *Dacă reușesc să fac acest lucru, special pentru dumneavoastră, înțeleg că batem palma!*

Orgoliosul: *Eu cunosc piața și știu cum stau lucrurile!*

Negociatorul: *Nici nu mă gândeam altfel! De-asta sunt aici!*

Orgoliosul: *Acest parteneriat mi se pare imposibil de pus în practică!*

Negociatorul: *Nu și cu un om ca dumneavoastră!*



Exemplele pot continua, sper că ați prins mecanismul! Exemplele sunt extrase din context și probabil nu întotdeauna ceea ce am prezentat va fi replica perfectă! Trebuie să vă adaptați persoanei și situației. Ideea este simplă: ori de câte ori cere ceva, trebuie să-i identificați orgoliul lui și să-l puneți să lucreze în favoarea dumneavoastră! Cu alte cuvinte, în

loc de a vă contrazice cu el şi de a-i aduce atingere orgoliului, trebuie să îl întrebaţi, în cuvinte frumoase: *„Oare orgoliul tău poate să facă ceva?"* Sau *„Orgoliul tău cu siguranţă pricepe... pricepe şi avantajele!"*

Este o linie foarte fină. Atenţie, în replicile de mai sus nu-i gâdilăm deloc orgoliul, mergem cu o treaptă mai sus şi încercăm să-i punem orgoliul la treabă. Nu recomand să rămâneţi în stadiul de gâdilat orgoliul pentru că va încerca să vă umilească apoi, crezând-se mult prea frumos şi deştept.

Atenţie, de asemenea: nu trebuie gâdilat în orgoliu din senin şi să-i faceţi complimente după complimente; trebuie să faceţi observaţii constructive, care să-l provoace, să-l pună în mişcare şi să aibă legătură tocmai cu spusele lui, să fie un fel de continuare, pe care să n-o poată nega... pentru că şi-ar nega orgoliul! Acum că aţi înţeles tehnica, vă recomand să mai aruncaţi încă o privire pe răspunsurile de mai sus şi să le analizaţi cu atenţie. Puteţi încerca, de asemenea, să găsiţi răspunsuri şi mai ingenioase decât cele date de mine.

Negocierea cu un orgolios este dificilă pe de o parte, dar uşoară dacă ştiţi să o folosiţi, pentru că vă serveşte „materialul didactic". Tot ce aveţi de făcut este să-i continuaţi fraza! De remarcat că această tehnică poate fi valabilă şi când nu avem de-a face cu un orgolios; această tehnică, a apelului la competenţele şi abilităţile lui, poate să dea roade deosebite în multe situaţii. Este o tehnică care dezarmează interlocutorul şi vă înarmează pe dumneavoastră cu armele lui!

Atenţie, trebuie exerciţiu!

De reținut!

- *Trebuie să vă adaptați persoanei și situației.*
- *În încercarea de a obține ce vă doriți, nu procedați la gâdilarea orgoliului interlocutorului. S-ar putea să ieșiți umiliți dintr-o negociere care inițial trebuia făcută pe picior de egalitate.*
- *Dați replici simple și inteligente, punând orgoliul partenerului la treabă!*

3.17. Tehnica încastrării: Folosirea vocii în negociere – hipnoză şi negociere

Este mult dezbătut cât de etică este *folosirea hipnozei în negociere* sau în *viaţa profesională*. Fie că ne place sau nu, fie că ne dăm seama sau nu, suntem continuu supuşi unei avalanşe de limbaj hipnotic.

Fiecare dintre noi este liber să stabilească măsura în care foloseşte tehnici hipnotice în discursul său. Mai jos aveţi prezentată o tehnică destul de des folosită, mulţi dintre dumneavoastră probabil o ştiţi deja sau aţi întâlnit-o, fără să ştiţi de unde îşi are originea. Tehnica pe care o să v-o prezint este tehnica celor două voci, ***vocea conştientului*** şi ***vocea inconştientului***. Milton Erickson, fondatorul hipnozei ericksoniene, care îi şi poartă numele după cum observaţi, obişnuia să se adreseze pacienţilor folosind cu măiestrie aceste două voci.

În activitatea pe care o întreprind am avut de-a face cu foarte mulţi clienţi. În mod special, unul dintre ei – o să-l numesc Ştefan în acest articol – ştia să folosească foarte bine această tehnică. Nu era instruit în hipnoză, cu toate acestea ştia pur şi simplu.

Ştefan lucrează la un showroom şi vinde maşini. Este un agent destul de bun. Am rămas mai mult decât impresionat când am observat cum foloseşte acest instrument. Mulţi dintre noi facem anumite lucruri în mod conştient, însă am deprins şi destule automatisme sau, de multe ori, facem lucrurile în mod inconştient. **Pentru a avea acces la inconştientul unei persoane trebuie să faceţi o schimbare de ritm în vorbire, constând de cele mai multe ori în coborârea tonalităţii vocii şi a intensităţii ei**. Vocea cu care ne adresăm

conştientului este clară, este cea pe care o folosim în toate interacţiunile cu oamenii – este vocea noastră obişnuită.

Pentru a se adresa inconştientului, Ştefan făcea schimbări de ritm în momente-cheie, adică aproape că vorbea în şoaptă cu potenţialii clienţi. De exemplu, după ce îi urca în maşină, la un moment dat, după ce pornea motorul, spunea în şoaptă: *„Numai puţin!"*, iar după ce treceau câteva secunde, spunea: *„Auziţi cum sună?"* Şi, apoi, pentru fiecare aspect abordat folosea aceeaşi tehnică, tot în şoaptă spunea: *„Simţiţi cât de fină este tapiţeria, vedeţi cât de bine arată"* etc. Pe parcursul discuţiei, mai folosea acelaşi limbaj hipnotic pentru determinarea deciziei: *„O să vă simţiţi bine în această maşină, atunci când o veţi conduce va fi minunat, vă veţi simţi în siguranţă"*.

Aţi observat că, de multe ori, atunci când schimbaţi ritmul vorbirii şi folosiţi o tonalitate mai joasă oamenii devin mai atenţi. Să nu fiţi surprins că atunci când veţi folosi un asemenea limbaj oamenii vor avea tendinţa să vă copieze, vă vor vorbi şi ei în şoaptă sau vă vor răspunde în acelaşi ton.

Această tehnică este uşor de folosit, nu trebuie decât să reţineţi că în cadrul discuţiei trebuie să schimbaţi felul în care vorbiţi. Pe anumite cuvinte sau fraze-cheie, cum ar fi: ***încredere, siguranţă, plăcere, bucurie*** etc., coborâţi puţin tonul. Ştefan a practicat şi practică această tehnică şi este cel mai bun agent din showroom. Tehnica are impact pentru că îl ajutaţi mai bine pe client să înţeleagă ce cumpără. Îl veţi face să se simtă mai confortabil şi veţi empatiza cu el mult mai uşor.

Cazul lui Ştefan nu este deloc unul singular, tehnica se poate aplica indiferent de domeniu, astfel încât să vă

transformați discursul într-unul persuasiv. Puteți lua un text la întâmplare, iar în anumite momente, când sunteți singuri, puteți face câteva exerciții. Citiți şi din când în când pe anumite cuvinte sau pe anumite părți dintr-o propoziție schimbați-vă ritmul. O să constatați că puteți fi luat mult mai în serios folosind această tehnică.

Aplicați tehnica şi veți vedea rezultatele. După cum am mai spus şi în alte articole, nicio tehnică nu este infailibilă. Fiecare trebuie aplicată la locul potrivit, în momentul potrivit, de către omul potrivit.

De reținut!

- *Hipnoza ericksoniană atestă existența a două tipuri de voci: cea a conştientului şi cea a inconştientului.*
- *Folosiți una dintre cele două voci în funcție de scopul comunicării şi de rezultatele urmărite.*
- *Folosirea vocii inconştientului este o formă prin care oamenii simt că empatizați cu ei. Automat oamenii vor fi mai receptivi la ce aveți de oferit.*

3.18. Tehnica mutării în timp sau spațiu

Tehnica de mai jos este extrem de utilă. Nu este doar utilă, ci este şi uşor de folosit. Are un efect de „blocare" a partenerului de discuție, aducând totodată o forță de convingere foarte mare. Tehnica face parte din strategia de convingere care se numeşte *„Sleight of mouth"*. Ca fapt inedit, denumirea de *„Sleight of mouth"* derivă din *„Sleight of hand"*, care se referă la puterea unui magician de a face trucuri aparent imposibile.

În continuare, voi prezenta **„Schimbarea mărimii cadrului"**, care este un model dintre cele 14 concepute de Robert Dilts.

Această tehnică constă în distrugerea convingerilor partenerului prin reevaluarea implicațiilor credinței, plasând-o într-un alt context/spațiu sau prin mutarea ei în timp.

Exemple elocvente de folosire a acestei tehnici

Partenerul: *Dacă te culci cu un arab înseamnă că eşti o femeie uşoară.*

Răspuns persuasiv: *Îți dai seama câte femei uşoare sunt în Arabia Saudită?*

Notă: *Am schimbat cadrul spațial plasând interlocutorul în Arabia Saudită.*

Partenerul: *Programarea neurolingvistică este periculoasă pentru că este manipulativă.*

Răspuns persuasiv: *Peste ani de practică probabil îți va fi greu să îți aduci aminte de această convingere.*

Notă: *Observați cum, prin acest răspuns, am schimbat cadrul temporal, mutând convingerea din prezent într-un viitor mai apropiat sau mai îndepărtat.*

Partenerul: *Nu pot să iau examenul de matematică pentru că profesorul nu mă place.*

Răspuns persuasiv: *La festivitatea de absolvire o să ai alte preocupări decât relațiile cu cadrele didactice.*

Notă: *În acest exemplu am deplasat din nou în timp convingerea și am schimbat cadrul spațial, transferând credința într-un loc plăcut pentru subiect.*

Partenerul: *Nu fac afaceri cu tine pentru că te îmbraci sport.*

Răspuns persuasiv: *Marile afaceri se încheie pe terenul de golf.*

Notă: *Actualul cadru spațial este înlocuit cu un teren de golf.*

Partenerul: *Nu cumpăr mașini nemțești pentru că sunt scumpe.*

Răspuns persuasiv: *Peste ani, când o să te uiți la bordul mașinii și o să observi că ai parcurs peste 100 000 km fără a avea probleme de mecanică, o să te feliciți pentru investiția făcută în fiabilitate și calitate.*

Notă: *Se transformă cadrul temporal și spațial, partenerul de dialog fiind plasat în habitaclul mașinii într-un viitor nespecificat.*

Dacă vreți să verificați în ce măsură ați înțeles tehnica, mai jos aveți situații în care trebuie să dați un răspuns persuasiv utilizând această tehnică. Încercați mutări în timp sau în spațiu ale problemei expuse de interlocutor.

Partenerul: *Cred că procedând așa o să dăm greș.*

Răspuns persuasiv: .....

Partenerul: *Cred că prețul este prea mare.*

Răspuns persuasiv: .....

Partenerul: *Am oferte mai bune.*
Răspuns persuasiv: .....

Partenerul: *Am mai auzit asemenea aberații.*
Răspuns persuasiv: .....

Partenerul: *Miroși a parfum, cred că mă înșeli.*
Răspuns persuasiv: .....

„Sleight of mouth" este un sistem de 14 patternuri (modele) de limbaj folosite în persuasiune. Acest sistem a fost conceput de Robert Dilts care a copiat modul în care personalități în comunicare răspundeau atunci când încercau să convingă pe cineva. Unul dintre cei modelați a fost Richard Bandler, cofondator al Programării Neurolingvistice, un maestru al persuasiunii și al argumentației logice. Se presupune, la nivel de mit, că atunci când Robert Dilts a conceput *„Sleight of mouth"* i-a modelat chiar și pe Iisus Hristos, Mahatma Gandhi, Platon, Dalai Lama etc.

Scopul este acela de a permite oamenilor să înțeleagă cum funcționează influența limbajului și, totodată, de a pune la dispoziția oricărei persoane interesate abilitățile de persuasiune ale oamenilor modelați de Dilts prin intermediul acestor patternuri.

De reținut –

acest model poate fi folosit în următoarele situații:

- *pentru a amortiza cu succes obiecțiile clienților în cursul unui proces de vânzări;*
- *la serviciu, împotriva veșnicilor cârcotași care nu scapă nicio ocazie de a vă pune la punct;*
- *asupra celor care, în cadrul unor dezbateri mai restrânse sau mai largi, doresc să vă reducă la tăcere fără să ia în calcul că rolurile se pot inversa;*
- *în orice negociere, atunci când vrem să „distrugem" anumite convingeri ale partenerului care împiedică discuția să urmeze cursul dorit de noi.*

3.19. Tehnica „Nu vând oricui". Atitudine greșită în vânzări: să încerci să vinzi

Probabil titlul vi se pare un nonsens, cum adică atitudinea greșită în vânzări este aceea în care vinzi? În trainingurile mele de vânzări am întâlnit mereu întrebarea: „Ce atitudine trebuie să am în relația cu cel căruia vreau să-i vând ceva?", iar răspunsul meu este de obicei: „Aceea în care tu nu ai nimic de vânzare". Văd ochi mari prin sală, văd cum participanții sunt nedumeriți. Încep apoi să explic de ce cred acest lucru și văd la final fețele lor luminate, simțind că în sfârșit au înțeles ce atitudine trebuie să aibă în vânzări. Acest lucru o să-l înțelegeți și dumneavoastră citind acest articol.

O să plec de la un caz real care-mi este proaspăt în minte. Vreau să-mi construiesc o casă și m-am întâlnit cu unul dintre constructori. Mi-a plăcut foarte mult atitudinea lui. Mi-a povestit despre echipa lui, despre cum se poartă el cu ei, despre casele pe care le-a făcut. Apoi a început să mă întrebe care-i treaba cu mine: de unde sunt, ce vreau să fac cu acea casa, unde lucrez, câți ani am, ce lucrez etc. Mi-a intrat, elegant, în viața personală. A trecut unul dintre muncitorii lui pe lângă noi. L-a oprit și a început să-i povestească despre mine ceva de genul: *„Uite, acest băiat vrea să-și facă o casă, este din... lucrează"* etc. Mă trezesc cu următoarea întrebare, la care recunosc că nu mă așteptam:

„Știi de ce te-am întrebat aceste lucruri?"

Eu răspund: *„Nu știu. De ce?"* (În gândul meu „.... de curios, de ce oare?")

Iar el îmi răspunde: **„Știi, eu nu fac pentru oricine case!"**

Aceasta este expresia-cheie a acestui articol: *„Știi, eu*

nu vând oricui. Vreau să mă conving că merită să beneficiezi de ceea ce am eu de oferit!"

Mai mult, continuând discuția cu acel constructor, acesta a început să-mi povestească despre un caz de-al lui, petrecut cu câteva zile în urmă: *„A venit o femeie la mine, că vrea să-i fac o casă. Nu o să i-o fac pentru că nu mi-a plăcut de ea. Nu mi-a plăcut, eu mai mă uit și la om. Ție o să-ți fac dacă ne înțelegem".*

Pentru mine discuția cu acest om a fost o lecție din teren. Acest constructor trăiește la țară și nu a beneficiat de formări naționale sau internaționale! Este cu mult peste vânzătorii cu care am avut de-a face, de la companii multinaționale. Mi-a vândut excelent, fără să-mi vândă; a schimbat poziția, aproape eu eram vânzătorul și el cumpărătorul. Evident, am făcut față acestei poziții, cu succes; cu toate acestea, chiar mă gândesc serios să lucrez cu el, pentru că prin atitudinea lui mi-a inspirat încredere.

O să enumăr mai jos punctele-cheie din discuția cu el, ca principii de atitudine în orice vânzare:

De reținut!

- *Nu îi vindeți nimic, voi îl ajutați să se dezvolte.*
- *Nu duceți lipsă de clienți.*
- *Faceți-l să înțeleagă că vă alegeți cu grijă clienții.*
- *Arătați-i că vă pasă de ceea ce faceți și credeți în ceea ce faceți.*
- *Explicați-i că dați importanță echipei cu care lucrați, aveți grijă de ei etc.*
- *Faceți-l să se simtă onorat că lucrează cu dumneavoastră.*
- *Intrați în sfera personală la începutul discuției.*
- *Încercați să-i stârniți dorința de a lucra cu dumneavoastră.*
- *Lăsați-l pe el să vă convingă să-i vindeți!*

Un cârcotaş poate să spună: „Dar nu merge întotdeauna, e prea agresivă, este foarte greu".

În acest caz eu aş răspunde: *„Aşa este, nu merge întotdeauna, dacă ar fi o metodă 100% sigură ar deveni reţetă universală, ceea ce nu este cazul în vânzări. Apoi, din nou i-aş da dreptate acestui cârcotaş, în sensul că tehnica nu-i foarte uşoară, iar cât priveşte agresivitatea... aici nu sunt de acord. Totul depinde de dumneavoastră, de eleganţa şi stilul dumneavoastră, de modul cum vă alegeţi cuvintele, de tonul pe care îl folosiţi!"*

Aplicaţi această tehnică şi veţi face parte dintr-o clasă superioară a agenţilor de vânzări. În acest fel, **veţi trece de la poziţia de milog disperat**: *„Cumpără de la mine, am nevoie de acest lucru"*, **la poziţia: pot fi partenerul tău, este o onoare să lucrezi cu mine, te ajuţi pe tine dacă vei cumpăra de la mine.**

Spuneţi sincer: dumneavoastră aţi cumpăra de la un agent disperat? Probabil că nu sau, dacă aţi întâlni aşa ceva, aţi forţa negocierea şi i-aţi cere discounturi peste discounturi!

3.20. Identificarea decidentului – Mai mult decât agent de vânzări

Identificarea decidentului este o problemă mult dezbătută. Nu de puține ori, am fost martorul unor discuții între managerii de vânzări și agenții de vânzări, în care managerii spuneau că: *„totul constă în identificarea decidentului; odată ce știi cine decide, ai vândut"*. Sunt de acord cu acest manager doar în mică măsură. Vânzătorii profesioniști, care sunt negociatori experimentați, știu însă că identificarea decidentului nu este totul.

Vă voi explica în acest capitol cum să declanșați decizia, mai mult decât a identifica decidentul. Veți înțelege că există, de fapt, o unitate de luare a deciziilor, ULD, și veți învăța să operați cu această unitate. Ca de obicei, voi lucra pe un exemplu pentru a fi mai ușor de înțeles această unitate. De reținut că această unitate de luare a deciziilor este validă când avem de-a face cu o companie care are mai mult de un angajat, cu toate că și aici este discutabil.

Voi lua exemplul unui spital, fie el privat sau public, iar agentul de vânzări trebuie să vândă acelui spital anumite medicamente. Folosesc acest exemplu întrucât de curând am ținut un training la o companie cu profil medical, care a validat 100% această unitate și a catalogat-o mai mult decât aplicabilă.

Astfel, din **unitatea de luare a deciziilor ULD** fac parte următoarele elemente:

- *cerberii;*
- *decidentul;*
- *utilizatorul;*

– *beneficiarul;*
– *achizițiile;*
– *influențatorii.*

Prin urmare, sunt 6 elemente pe care le găsiți descrise mai jos.

Cerberii

Aceştia, după cum spune cuvântul, sunt paznicii companiilor. Sunt secretarele, portarii, femeile de serviciu, asistenții manageri etc. Sunt acele persoane care stau în calea ajungerii la decident. De regulă, aceşti cerberi au informații mai mult decât prețioase. Ați fi uimiți de câte lucruri puteți afla de la un portar.

Folosind o exprimare populară, pot spune că, în cazul unui spital, aceşti cerberi îți mănâncă sufletul. Dacă portarul nu vă lasă să intrați, deja aveți o problemă, iar dacă persoana din secretariat nu vă programează o întâlnire cu managerul spitalului, din nou aveți o problemă. Aceşti cerberi sunt persoanele care vă pot opri să ajungeți la decident. De asemenea, ele vă pot „ajuta" ca, odată ce ați ajuns la decident, să nu vă recomande sau, din contră, să vă recomande cu căldură.

Aceşti cerberi vă pot ajuta să aflați informații esențiale, vă pot programa întâlniri la un moment oportun pentru dumneavoastră şi manager sau mai pot strecura managerului, printre rânduri, că sunteți o persoană tare de treabă. Cu aceşti cerberi trebuie să întrețineți relații permanente: înainte de a lega o relație, după ce ați legat relația şi după ce ați terminat relația. Aceşti cerberi, după cum vedeți, vă pot ajuta, vă pot încurca sau pot juca rolul unor influențatori, lucru pe care îl puteți vedea mai jos.

Cu cerberii trebuie să vă împrieteniți, puteți folosi şi mici cadouri, o ciocolată sau o cutie de bomboane.

Atenție, să nu faceți greșeala să legați o relație de cadouri cu ei! Trebuie, mai întâi de toate, să legați cu ei o relație umană, să le cunoașteți viața, să le ascultați problemele, să-i sfătuiți și să-i ajutați în cazul în care au nevoie.

Decidentul

Decidentul este persoana care ia decizia. Sunt fel și fel de decidenți, unii care țin mai puțin seama de ce se întâmplă în instituție, alții care țin mai mult seama. Acești decidenți sunt cei mai în măsură să dea OK-ul pe colaborarea dintre voi. Ei pot spune uneori un da hotărât, un nu hotărât, pot spune că se mai gândesc sau, în cel mai nefericit caz, nici nu vor să vă asculte. Decidentul este, de regulă, managerul spitalului sau directorul administrativ, de obicei persoana care are dreptul ultimei semnături.

În cele mai multe cazuri, decidentul nu decide singur. El ține cont de părerea cerberilor sau poate fi influențat de părerea acestora. El poate fi influențat, de asemenea, și de utilizatorii produsului respectiv, precum și de cei care beneficiază direct de produs. Decidenții pot fi influențați și de vechi prieteni sau de familie.

Nu în ultimul rând, decidenții sunt influențați și de departamentul de achiziții care trebuie să se ocupe de procedura de contractare. Cu cât instituția va fi mai mare, probabil și responsabilitatea decidentului este crescută. Paradoxal însă, de multe ori, sunt o mulțime de decidenți care așteaptă, înainte de toate, un consens din partea tuturor factorilor implicați. E mai sigur pentru ei, mai ales în cadrul instituțiilor publice. De exemplu, el cere un referat de necesitate din partea utilizatorilor (medici, asistente), îl pasează cerberilor, care trebuie să ducă la îndeplinire sarcina prin intermediul departamentului de achiziție). Nu există un traseu instituțional unic pe care dumneavoastră să-l știți în prealabil, fiecare instituție are

propriul ei traseu al hârtiilor, al relațiilor şi al contractărilor. Dumneavoastră va trebui să identificați această unitate decizională şi să vă lămuriți cum funcționează aceasta, urmând să acționați în consecință. Atenție, de cele mai multe ori, de la cerberi puteți afla aceste lucruri esențiale!

Utilizatorii

Utilizatorii au şi ei un rol-cheie. Aceştia sunt cei care pot construi real sau artificial. Ei pot spune: *„Am nevoie de acest produs, acest produs nu e bun sau, din contră, acest produs este foarte bun"*. Utilizatorii din cadrul unui spital sunt medicii, asistentele. Aceştia sunt cei care lucrează cu produsele voastre sau cu ale concurenței. De foarte multe ori, părerea lor este crucială. La fel ca şi cerberii, aceşti utilizatori vă pot ajuta, vă pot încurca sau pot influența decidentul. De multe ori, aceşti utilizatori, realist vorbind, preferă să lucreze cu anumite produse pentru că ei cunosc furnizorul produsului respectiv şi au o relație cu acesta. De cele mai multe ori, aceşti utilizatori sunt subiectivi şi nu puține sunt cazurile în care, dacă nu sunt consultați, aceştia reacționează foarte agresiv. Atenție, deci, identificați aceşti utilizatori, salutați-i, vizitați-i şi legați o relație cu ei. Aceştia pot convinge foarte uşor decidentul că este nevoie de dumneavoastră sau la fel de uşor îl pot convinge că aveți produse foarte proaste şi ar trebui să fiți schimbat.

Beneficiarul

Beneficiarul este, în cazul spitalului, pacientul. Acesta poate avea o bună părere despre produsele dumneavoastră sau din contră. Este drept că, pe moment, părerea beneficiarului poate fi ocolită, însă, pe termen lung, contează foarte mult şi aceasta. În unele cazuri, beneficiarul

poate să nu fie de acord cu utilizarea produselor companiei dumneavoastră. Acesta îşi poate expune părerea în faţa medicilor, chiar dacă habar nu are despre ce vorbeşte.

În acest caz, un exemplu mai bun este omul care se duce la un magazin şi cere un anumit produs pentru că i-a văzut reclama sau pentru că îi place lui acel produs. În acest fel, managerul este supus la presiunea beneficiarului, el fiind constrâns cumva să aibă în magazin produse solicitate de beneficiar. În cazul beneficiarului, pot şi agenţii de vânzări să aibă un rol, însă rolul cel mai mare îi revine departamentului de marketing al companiei. Cert este că, având un marketing bun, puteţi vinde mai mult ca agent de vânzări. Din această unitate de luarea a deciziilor face parte şi beneficiarul, trebuind astfel întreprinse demersuri şi în acest sens, chiar dacă beneficiarul nu este prezent în acel moment al negocierii.

Achiziţiile

Agenţii de vânzări începători neglijează foarte mult acest lucru. Nu de puţine ori, se trezesc că au convins decidentul şi, după ce se trece la îndeplinirea procedurilor, constată că au pierdut licitaţia. Acest lucru nu se întâmplă neapărat din cauza faptului că au avut un preţ prea mare. Pot să piardă din cauza lipsei unui act, din cauza unei formulări greşite sau pentru că nu au precizat anumite lucruri. Departamentul de achiziţii vă poate ajuta, de cele mai multe ori, neoficial.

Se vorbeşte uneori de mită în acest caz. Aş fi nerealist să spun că mita nu există. Există, mai ales în domeniul public. Mita însă poate fi mai mare sau mai mică, poate să îmbrace forma unei relaţii umane. Să fiţi prietenul lor poate valora mult mai mult decât banii. Sunt locuri, însă, unde mita nu funcţionează, astfel că trebuie să jucaţi cu

ei la nivelul relației umane, cumulate cu mici atenții: flori, ciocolată, bomboane etc.

Departamentul de achiziții vă poate ajuta să vă întocmiți un dosar bun. Vă poate da, de asemenea, și informația prețioasă privind competitorii care mai pot veni, inclusiv ofertele pe care aceștia le fac de obicei. Dacă ați lucrat în domeniu, știți că aceste informații valorează enorm. De multe ori deciziile se iau de aici. Sunt decidenți care lasă totul în seama departamentului de achiziții, sunt însă și decidenți care trasează sarcini precise acestuia.

Influențatorii

Influențatorii au și ei rolul lor – și nu unul foarte mic. Influențatorii sunt cei care influențează decidentul. Aceștia pot face parte din unitatea de luare a deciziei (cerberi, utilizatori, beneficiari sau achiziții), însă pot fi și oameni simpli din instituție sau companie. Mai mult decât atât, puteți identifica influențatori și în afara instituției, oamenii care au legătură cu instituția respectivă. Atenție la influențatori: ei, ca și ceilalți, vă pot ajuta, vă pot încurca sau pot influența decidentul.

De reținut!

Sfaturi despre cum să lucrați cu

ULD – Unitatea de Luare a Deciziei

- *Legați o relație umană cu toți cei din ULD – 6!*
- *Când decidentul este nehotărât, nu mai insistați asupra lui, insistați asupra cerberilor, utilizatorilor și achizițiilor; chiar și atunci când aveți un contract și aveți o bună relație cu decidentul, legați o relație și cu ceilalți; nu se știe cât timp va fi acel decident acolo și nu se știe când un competitor de-al vostru va încerca să lege o relație cu ei.*
- *Relația cu ULD nu garantează 100% rezultate, însă declanșează un mecanism care vă apropie cât mai mult de 100%.*
- *Folosind acest mecanism rezultatele cresc considerabil, aceasta poate fi diferența dintre dumneavoastră și ceilalți competitori. Din experiență, vă spun că sunt foarte puțini agenți care pun preț pe această formulă, în primul rând pentru că n-o cunosc și nu sunt conștienți de puterea ei; ULD este funcțional, mai ales atunci când avem de-a face cu o companie sau o instituție mare. Poate îmbrăca și forme mai mici, adică cerberii să fie tot una cu achizițiile sau atunci când cerberii sunt și utilizatorii. Această schemă este orientativă, îmbrăcând o formă sau alta, în funcție de instituție.*

3.21. Tehnica răspunsului la presiuni. Negocierea de gherilă: ce faci când partenerul te presează

Studiu de caz

Să presupunem că aveți un partener de afaceri care vă cere din ce în ce mai mult, tot mai multe lucruri și tot mai multe facilități. Exemplul se poate extrapola atât în viața personală, cât și în viața profesională! Vă voi prezenta în continuare o tehnică nu foarte cunoscută, dar extrem de eficientă.

O să vă explic această tehnică plecând de la un exemplu personal, şi anume o excursie în Egipt. Dincolo de obiectivul acestei călătorii a apărut şi un alt obiectiv adiacent, o ocazie pentru exersarea abilităților de negociere. Este recunoscut stilul foarte dur de negociere al țărilor arabe, iar negocierea unui preț face parte din natura lor.

Am primit informații de la ghid potrivit cărora atunci când ni se cere un preț trebuie să-i oferim şi noi un preț cât mai mic, deoarece prin negociere se poate ajunge la jumătate din prețul inițial. Prețurile nu erau afişate şi indiferent ce vroiai să-ți cumperi – un suc, o înghețată, un suvenir sau ceva de îmbrăcat – începea marea tocmeală asupra prețului. Am testat fel şi fel de tehnici.

Cea mai simplă şi cea mai la îndemână tehnică era următoarea: dacă el cerea 10 euro, eu îi ofeream 2 euro. Astfel, el mai reducea un euro şi spunea că mi-a făcut un

favor şi mă ruga şi pe mine să mai urc oferta inițială. Astfel, era o joacă cu cifre în care fiecare mai făcea o concesie de un euro şi se ajungea astfel la un preț de 5 sau 6 euro.

Până aici lucrurile sunt simple, probabil această tactică ați intuit-o şi voi. Apare însă întrebarea: *„Dacă simți totuşi că această negociere nu te avantajează? Dacă tu crezi că valoarea produsului respectiv nu este decât 4 euro, şi nu 6 euro, cum poți scoate negocierea din acest mecanism prezentat mai sus?"*

Vreți să spuneți stop, vreți să nu mai puneți niciun euro în plus! Cum faceți să vă opriți? Este greu de rezistat, pentru că el tocmai v-a făcut o concesie şi vă cere una la schimb (cunoscuta tactică de negociere). Am încercat astfel fel şi fel de tehnici şi de replici, totuşi, ei aveau întotdeauna o replică pregătită, prin prisma lanțului de concesii!

Să luăm exemplul unei genți pentru care mi se ceruseră 50 euro. La un calcul simplu, dacă-i propuneam 10 euro ajungeam undeva la 30 euro.

1. Primul pas a fost să-i intru în joc – i-am oferit 5 euro.
2. Al doilea pas, evident, a fost un joc de 5 euro şi am ajuns la 20 euro pe care îi ofeream eu, față de 35 euro pe care îi solicita el!
3. Pasul trei ar fi fost continuarea acestui curs al negocierii şi anume să ajungem undeva aproape de 30 euro... dar nu a fost aşa. Astfel că l-am rugat să mai facă o concesie şi să mai lase 5 euro.
4. După ce a făcut această concesie, se aştepta ca şi eu să fac la fel. Astfel, el îmi explica cu argumente

că 30 € este cel mai bun preț posibil. Astfel, am mutat discuția într-o zonă a *prețului bun*! După ce şi-a terminat toată povestea, i-am spus că şi eu am un preț foarte bun pentru el şi cu siguranță nu putea să mă refuze, pentru că îi ofeream cel mai bun preț posibil. Aşadar, dacă inițial îi făcusem propunerea de 20 €, după ce el mi-a lăsat respectiva geantă la 30 €, eu i-am făcut propunerea de 15 €.

5. Pasul 5 era expresia de nedumerire şi bulversare a respectivului egiptean. Nu mai înțelegea ce se întâmplă şi nu-i venea să creadă. Aceasta a fost şi tehnica care a funcționat: „Dacă nu vrei 20 euro, atunci îți ofer 15 euro! Ce părere ai?" Evident, nu prea mai avea ce părere să aibă!
6. Ultimul pas a fost acela în care mi-a vândut geanta respectivă cu 20 euro.

Am aplicat această tehnică şi cam în proporție de 80% dintre cazuri a dat roade. Motivele pentru care această tehnică funcționează sunt următoarele:

1. se schimbă unghiul de negociere;
2. îi transmiteți mesajul ferm că ceea ce i-ați oferit anterior deja era mult (20 €);
3. transmiteți partenerului senzația de neliniște, acesta temându-se că vă poate pierde dacă nu acceptă prețul propus de voi;
4. preluați controlul total al negocierii;
5. puteți să vă impuneți oferta mai uşor.

Vă invit să aplicați această tehnică şi în România. Ea funcționează. Este o tehnică foarte fină a retragerii, numai că nu vă retrageți, ci îi faceți o ofertă mai mică! Este o tehnică ce îmbină şi legea contrastului, ea putând fi folosită şi în sens invers.

Să luăm un exemplu din viața profesională. Sunteți împreună cu un coleg și faceți o împărțire a sarcinilor între voi. Voi îi faceți, de exemplu, propunerea ca dumneavoastră să vă ocupați de răspunsul la emailuri și realizarea unei statistici, iar el ar trebui să meargă la două întâlniri și să pregătească un raport de evaluare al unei acțiuni. Să presupunem că ar fi mai solicitante cele două sarcini din urmă, iar colegul dumneavoastră vă va spune acest lucru. Apoi dumneavoastră vă puteți arăta foarte încântat, spunându-i că ați găsit o soluție genială pentru el, și anume ca el să răspundă la emailuri, iar dumneavoastră să îndepliniți cele trei sarcini. Evident va avea o senzație de șoc și va rămâne fără replică (grijă mare să nu se supere!) și, ca prin minune, împărțirea inițială i se va părea excelentă.

Să luăm exemplul unui interviu. Se ajunge la un moment dat la negocierea salariului. Să spunem că propuneți cifra de 700 €! Angajatorul poate încerca să negocieze această sumă, aducând clasicul argument pe linie de politică salarială. Puteți încerca apoi să-i spuneți că are perfectă dreptate și că, dacă stați bine să vă gândiți, ați fi mai mulțumiți dacă v-ar oferi cât valorează munca dumneavoastră, anume 1000 €. E drept, e o strategie riscantă. Va trebui să vă dați seama la fața locului dacă o puteți aplica sau nu! Angajatorul se așteaptă ca voi să scădeți suma, în niciun caz să o creșteți. Această tehnică vă va permite să primiți acei 700 €, în cazul în care angajatorul are disponibilitate în acest sens.

Exemplele pot continua, în familie, la negocierea unui contract, între prieteni etc. Prin urmare, vă invit să testați această tehnică. Cu puțin șarm, veți reuși să vă apărați și să vă susțineți o poziție. **Vă sfătuiesc să o testați în situații fără miză mare, pentru a vă familiariza cu ea.**

De reținut!

- *Această tehnică își găsește, de asemenea, funcționalitatea atunci când aveți în fața dumneavoastră un negociator foarte dur, care nu este dispus să cedeze ușor. Puteți fi și dumneavoastră la fel de dur aplicând această tehnică.*
- *Este o tehnică ce îmbină și legea contrastului, ea putând fi folosită și în sens invers.*
- *Testați-o înainte pentru a vă familiariza cu ea!*

3.22. Tehnica limbajului mobilizator: limbajul care convinge

Cum aş putea convinge mai repede? Cum mi-aş putea mări puterea de convingere? Sunt o serie de tehnici care ne învaţă cum să demontăm o obiecţie, cum să intrăm pe aceeaşi lungime de undă şi cum să folosim tehnici şi tactici de negociere etc.! În această expunere îmi doresc să plec de la ceva mai simplu: vocabularul nostru. Cuvintele pe care le folosim pot convinge, pot fi de impact sau din contră.

În exemplele de mai jos veţi găsi modele de formulări şi reformulări, exemple de „aşa da" şi „aşa nu". Ca principii de reformulare ar fi următoarele:

Aşa **NU** >>> **REFORMULARE** >>> Aşa **DA**

- *Nu uita să... >>> Să-ţi aduci aminte (să reţii)...*
- *Nu trebuie să fii îngrijorat! >>> Trebuie să ai încredere!*
- *Nu te gândi la ce e mai rău! >>> Gândeşte-te la ce este mai bine!*
- *Nu mai ţipa! >>> Aş vrea să te calmezi.*
- *Nu cumpăra de la concurenţă! >>> Cumpără de la noi!*
- *Înţeleg că aveţi o problemă. >>> Fac tot posibilul să găsesc o soluţie!*
- *Nu e scump! >>> Este un preţ avantajos!*
- *Nu trebuie să-ţi faci griji! >>> Trebuie să ai încredere!*
- *Aş vrea să-ţi spun... >>> Aş vrea să vezi şi să simţi...*

- *Ne puteți suna. >>> Sunați-ne ori de câte ori vă putem fi de folos!*
- *Cu ce vă putem ajuta? >>> Cu ce vă putem fi de folos?*
- *Preț >>> Valoare*
- *Taxă >>> Investiție*
- *O serie de caracteristici >>> O serie de beneficii*
- *Este ieftin. >>> Este avantajos.*
- *Nu pot chiar acum! >>> Pot peste X minute!*
- *Nu înțelegeți! >>> Să vă mai explic o dată!*
- *Problemă >>> Situație*
- *Bun >>> Performant*
- *Puțin >>> Mai mult decât nimic*
- *Aștept să mă sunați. >>> Aștept cu interes să mă sunați!*
- *Puteți să alegeți. >>> Alegeți acum varianta potrivită!*
- *Mulțumesc! >>> Mulțumesc din suflet!*
- *N-aveți pentru ce! >>> Cu mare plăcere!*
- *Nu vreau să deranjez. >>> Sper că am nimerit într-un moment potrivit.*
- *Vreau să-ți spun... >>> Sper că vrei să afli...*
- *Curat >>> Impecabil*
- *Nu ești atent. >>> Ascultă-mă cu atenție!*
- *Nu ești interesat. >>> Cred că ai putea să fii interesat.*
- *Ai dreptate, dar... >>> Ai dreptate și cred că...*
- *Nu ești implicat. >>> Ai putea să fii mai implicat, nu-i așa?*
- *Nu cred că... >>> Cred mai degrabă că...*
- *Nu mă înțelegi. >>> Cum te-ai fi simțit în locul meu?*
- *Nu cumpăra de la ei! >>> Cumpără de la noi!*
- *Vreau să înțelegi. >>> Vreau să mă crezi.*

- *Nu mă înțelege greșit! >>> Înțelege exact ceea ce vreau să-ți spun!*
- *Înțeleg. >>> Îmi dau seama ce simți.*
- *Vreau să vă spun... >>> Pentru că este important să... vreau să vă explic!*
- *Da, înțeleg. >>> Dacă am înțeles bine, îți dorești foarte mult să...*
- *Da, înțeleg. >>> Foarte interesant, sunt în totalitate de acord.*
- *Mă simt bine. >>> Sunt într-adevăr bucuros.*
- *Ofertă >>> Privilegiu, beneficiu, avantaj*
- *Stare >>> Emoție, sentiment*
- *Vechi >>> Nobil*
- *Nu sunt sigur. >>> Pot să fiu foarte sigur imediat ce...*

Sper că exemplele v-au ajutat să vă orientați. Trebuie să folosiți cuvinte care exprimă o acțiune, un sentiment. Reformulați-vă limbajul într-unul pozitiv. Trebuie să rețineți că interlocutorul nu percepe negația (NU). De exemplu: „Nu te îngrijora!", paradoxal, transmite interlocutorului sentimentul de îngrijorare. Înainte de a percepe o negație, va percepe afirmația din frază.

Spuneți-i întotdeauna omului ce vreți de la el, concret: vreți să se decidă, vreți să aibă încredere, vreți să vă sune, vreți să simtă ceva etc. Metaforic vorbind, atunci când luați un taxi şi nu-i spuneți destinația şoferului, acesta nu vă poate duce acolo unde vreți, indiferent cine sunteți. La fel şi când vine vorba de clienți, spuneți-le ce vreți de la ei, spuneți-le ce vreți să facă. Eliminați ambiguitățile şi folosiți cuvinte care exprimă o acțiune finală pe care voi o doriți de la interlocutor. De asemenea, este foarte important să folosiți cuvinte care reduc impactul negativ

asupra clientului. Înlocuiți cuvântul „problemă" cu „situație" sau cuvântul „cost" cu „investiție" sau „valoare".

Evident, exemplele de mai sus pot fi adaptate contextului şi nu sunt aplicabile întotdeauna. Important este să înțelegeți cele 4 principii enumerate mai sus!

Cred că pot fi făcute mii de reformulări ale limbajului. Folosind un asemenea limbaj intrați în categoria negociatorilor experimentați.

De reținut!

- *Folosiți cuvinte care exprimă acțiune (**decide-te, înțelege-mă, ai încredere, sunt bucuros** etc.).*
- *Folosiți un limbaj pozitiv (**succes, performanță, beneficii, avantaje** etc.).*
- *Scoateți din vocabular expresia „nu" (scoateți NU-ul din frazele dumneavoastră şi reformulați-le pozitiv).*
- *Schimbați cuvinte care deranjează interlocutorul cu cuvinte care îi plac interlocutorului (de exemplu, în loc de **taxă** folosiți **investiție** sau **valoare**).*

3.23. Tehnica evitării sau apropierii

Este uimitoare aria de aplicabilitate a NLP (programarea neurolingvistică). Oferă instrumente practice, testabile şi aplicabile imediat. Ca urmare a sugestiei unui cititor al articolelor mele, m-am gândit să prezint în continuare două căi simple de a convinge pe cineva. Aceste modalităţi nu sunt inventate de mine, ele fac parte din arsenalul NLP şi sunt numite metaprograme, instrumente puternice de convingere, de motivare şi înţelegere a interlocutorului.

Tehnica evitare-apropiere (porumbelul şi uliul)

După cum observaţi, le-am dat şi nume pentru a le reţine mai uşor. Sunt **oameni care în general sunt orientaţi către a evita anumite stări sau probleme (porumbeii) şi sunt oameni care caută anumite stări sau soluţii**.

Fiecare dintre noi este orientat spre a fi mai mult uliu sau spre a fi mai mult porumbel. Presupunem că avem de-a face cu un porumbel. Ce trebuie să-i spunem pentru a-l putea convinge mai uşor şi cum ştim dacă avem de-a face cu un porumbel? La fel este şi cazul unui uliu: cum îl putem convinge mai uşor? Ca de obicei, voi lucra cu exemple.

Un exemplu din plan personal!

Presupunem că vrem să ne convingem soţul sau soţia să construim o casă la marginea oraşului, alternativ cumpărării unui apartament. Argumentele pe care le vom folosi şi care vor convinge îmbracă forma de mai jos.

Porumbelului îi vom spune:

1. Vom scăpa de agitaţia oraşului.

2. Vom scăpa de praful oraşului.

3. *O să avem o curte în care copiii să se joace şi să nu stăm cu grija maşinilor care circulă prin faţa blocului şi care îi pot accidenta.*
4. *O să scăpăm de vecinii care ne spun că muzica e prea tare.*
5. *Nu vom mai fi inundaţi de vecinul de la etaj.*
6. *Vom scăpa de acei vecini curioşi care stau cu ochiul la vizor să vadă când plecăm şi când ne întoarcem.*
7. *Vom evita riscul unor atentate, care de obicei sunt organizate în oraşe (zone aglomerate).*
8. *Nu ne vom mai învârti 10 minute în jurul blocului până vom găsi un loc de parcare.*

Uliului îi vom spune acelaşi lucru, dar reformulat.

1. *Vom beneficia de linişte.*
2. *Vom respira un aer curat.*
3. *Vom avea un spaţiu numai al nostru, unde copiii se vor juca.*
4. *Vom putea asculta muzică oricât de tare dorim.*
5. *Numai de noi vor depinde instalaţiile sanitare, neavvând vecini nici deasupra, nici dedesubt.*
6. *Vom avea intimitatea pe care ne-o dorim.*
7. *Vom trăi într-un mediu mult mai sigur.*
8. *Vom avea locuri de parcare numai ale noastre.*

După cum observaţi, spunem acelaşi lucru. Perspectiva este diferită. Uliului îi prezentăm numai soluţii şi numai stări pozitive, pe când unui porumbel îi prezentăm din perspectiva evitării unor probleme şi minimalizării unor riscuri.

Să mai luăm un exemplu. Să presupunem că sunteţi agenţi de vânzări şi vreţi să convingeţi un om să cumpere un Logan. Alternativa afirmată a cumpărătorului o presupunem ca

fiind un Peugeot 206. Nu cred în Logan, tocmai de-asta am luat un exemplu pe care-l consider destul de greu. Nu vând maşini, astfel că vă rog să fiţi îngăduitori, pentru că nu cunosc produsele foarte bine, important este însă principiul.

Argumente pentru a-i vinde un Logan unui ***porumbel***:

1. *Nu vei plăti revizii scumpe.*
2. *Nu vei sta două săptămâni cu maşina în service pentru a-ţi veni o piesă.*
3. *În cazul în care se defectează, nu vei plăti o avere pentru o piesă.*
4. *Nu vei mai avea problema spaţiului.*
5. *Nu este atât de joasă încât să o duci în service după fiecare groapă.*
6. *Nu trebuie să faci un credit pentru a cumpăra o bară sau o aripă.*
7. *Asigurarea CASCO nu devine o problemă de bani.*
8. *Nu trebuie să-ţi faci griji că nu-ţi permiţi.*

Argumente pentru a-i vinde un Logan unui ***uliu***:

1. *Revizii ieftine.*
2. *Acces rapid la piese; piesele sunt pe toate drumurile.*
3. *Piesele care se strică repede din cauza drumurilor sunt înlocuite la costuri foarte mici.*
4. *Vei avea suficient spaţiu încât să pui ce vrei în ea.*
5. *Sunt făcute pentru drumurile din România.*
6. *O aripă sau o bară costă foarte puţin.*
7. *Asigurarea CASCO costă foarte puţin.*
8. *Accesoriile dorite vor fi la un preţ accesibil.*

Să luăm încă un exemplu în care nu mai vindem un produs, ci un serviciu. Să presupunem că trebuie să vindem un training de negociere.

Argumente care conving un ***porumbel*** să participe la un training de negociere:

1. *Scapi de teama de a vorbi în public şi de a merge la o negociere.*
2. *Nu te vei mai simţi în inferioritate că ai un partener care cunoaşte tehnicile.*
3. *Nu vei mai folosi capacităţile verbale şi paraverbale numai parţial.*
4. *Vei învăţa cum să minimalizezi riscul într-o negociere.*
5. *Vei putea să faci o analiză realistă fără să te pierzi în acelaşi timp în detalii.*
6. *Lucrurile nu-ţi vor mai scăpa de sub control.*
7. *Vei învăţa să eviţi acele lucruri simple care te pot dezavantaja enorm.*
8. *Vei învăţa strategii pentru a nu mai ceda atunci când partenerul te presează.*

Argumente care conving un ***uliu*** să participe la un training de negociere:

1. *Vei căpăta încredere mai mare în tine.*
2. *Vei şti să aplici tehnicile de negociere.*
3. *Vei deprinde abilitatea de a transmite şi interpreta mesaje verbale şi nonverbale.*
4. *Vei deprinde abilitatea de a lucra cu legile negocierii.*
5. *Vei şti să pui într-o lumină strălucitoare ceea ce ai de oferit.*
6. *Vei şti cum să-ţi pregăteşti negocierea şi să-ţi defineşti strategia.*
7. *Vei conştientiza importanţa pregătirii unei negocieri.*
8. *Vei şti cum să răspunzi când partenerul te presează.*

Îmi afirm speranța că a fost înțeleasă această tehnică. **După cum observați, un porumbel este mai motivat să ia o decizie dacă trebuie să evite ceva, dacă trebuie să rezolve o problemă sau dacă scapă de o anumită stare, pe când uliul este mai motivat de finalitate, de o stare care ar trebui atinsă, de o soluție sau de un rezultat.** Ne referim practic la același lucru, perspectiva este puțin diferită. Această tehnică funcționează și probabil unii dintre voi ați experimentat-o deja.

Cei care au mai participat la cursurile de vânzări probabil au învățat metoda SPIN:

S – Situație (Care este situația în ansamblul ei?)
P – Probleme (Care sunt problemele cu care se confruntă?)
I – Implicații (Care sunt – sau pot fi – implicațiile acestor probleme?)
N – Nevoie (Care este nevoia pe care o poți rezolva?)

În această tehnică, după cum observați, se pleacă de la o serie de probleme și de la implicațiile pe care le generează acestea, neoferindu-se o soluție concretă, ci mai degrabă se rezolvă o problemă și se răspunde unei nevoi pentru a evita anumite probleme.

SPIN-ul din vânzări este mai mult echivalent cu a vinde unui porumbel, care are o serie de probleme, iar decizia de cumpărare este determinată de rezolvarea acelei probleme și de evitarea unei catastrofe, a unei situații neplăcute sau a unei situații deranjante.

Cum ne dăm seama dacă avem de-a face cu un uliu sau cu un porumbel?

La prima vedere pare dificil, însă este extrem de simplu:

ASCULTĂM! Interlocutorul ne va spune singur de cele mai multe ori dacă este uliu sau dacă este porumbel. Este foarte simplu de văzut în limbajul pe care el îl foloseşte. Sunt câteva expresii care ne indică cu ce fel de om avem de-a face.

De exemplu, un porumbel foloseşte foarte des expresii de genul:

– am o problemă...
– m-am săturat de...
– vreau să evit să...
– vreau să analizez foarte atent...
– vreau riscuri cât mai mici ...
– vreau în primul rând stabilitate...
– vreau să evit falimentul...

Un uliu va folosi expresii de genul:

– sunt în căutarea unei soluţii;
– nu mă interesează problema, mă interesează soluţia;
– vreau rezultate;
– vreau succes;
– vreau să fim cei mai buni;
– cine nu riscă nu câştigă;
– probleme au toţi oamenii... tu ai o soluţie?

Epicur, marele filosof grec, spunea că fericirea este căutarea stărilor plăcute şi evitarea pe cât posibil a celor neplăcute. În esenţa noastră, fiecare dintre noi vrem ambele lucruri, în realitate însă suntem mai înclinaţi către una dintre ele.

Ca exemplu, sunt orientat mai degrabă către a fi uliu şi vă spun sincer că mă simt total inconfortabil când cineva încearcă să mă convingă plecând de la anumite

probleme. Munca cea mai dificilă o am când întâlnesc un porumbel şi trebuie să mă adaptez, să-l conving plecând de la „a evita", „a rezolva", „a minimaliza riscul". Nu este foarte uşor, mai ales că atunci când vorbesc mi se pare că nu sunt convingător, că nu sună bine ce-i spun, că am argumente mult mai bune decât cele prezentate. Cu toate acestea, conving mai uşor un porumbel plecând de la problemele pe care acesta le are.

De reținut!

1. Metaprogramul „mă apropii de... sau mă îndepărtez de..." este unul care **se află pe o scară**, adică un om se poate situa pe una dintre pozițiile:

   a. în totalitate porumbel;

   b. în mare parte porumbel;

   c. în egală măsură şi uliu şi porumbel;

   d. în mare parte uliu;

   e. în totalitate uliu.

2. În cele mai multe cazuri fiecare dintre noi are un metaprogram definitoriu, pe care-l foloseşte în cele mai multe situații.

   De-a lungul vieții, însă, **metaprogramele se pot schimba**, astfel că trebuie să fim atenți de fiecare dată.

3. Dacă sunt cazuri în care nu reuşiți să convingeți şi nu reuşiți să intrați pe aceeaşi lungime de undă, **vă recomand să schimbați metaprogramul.** De exemplu, am încercat să conving oameni că ofer soluțiile cele mai potrivite nevoilor

acestora. Observând că nu reuşesc, am început să vorbesc despre probleme care ar putea fi rezolvate şi am observat că interlocutorul a devenit foarte rapid interesat.

4. Această tehnică vă oferă o soluție, însă nu este de ajuns folosirea ei izolată. **Mai sunt o mulțime de metaprograme care vă pot ajuta.** Din setul de 60 de metaprograme câte au fost descoperite, eu am identificat minim 10 care pot fi folosite cu succes în negocieri.
5. **Nu există un metaprogram corect.** Probabil vă întrebați cum e mai bine să fiți: ulii sau porumbei? Nu e neapărat bine să fiți uliu sau să fiți porumbel. Putem spune numai că oamenii sunt diferiți, iar adaptându-ne acestor diferențe vom rezolva mai uşor problemele şi vom găsi mai uşor soluțiile!

Interesant este că acest metaprogram poate fi folosit şi în motivarea angajaților. De exemplu, sunt oameni (porumbeii) care sunt motivați mai mult de teama de a nu greşi, teama de eşec, teama de sancțiune, iar în partea cealaltă sunt oameni (ulii) care sunt motivați de rezultate, de obiective sau de bonusuri. Acesta este şi motivul pentru care s-a ajuns la concluzia că un sistem bazat numai pe bonificații nu este suficient, ci trebuie păstrat un echilibru între bonus şi sancțiuni.

În concluzie, sper că v-am convins să testați această tehnică. Veți avea numai de câştigat şi nimic de pierdut.

3.24. Tehnica intenţiei
Sleight of mouth (patternul intenţiei)

de Dan Lambescu
Trainer Extreme Training, *the way to excellence*

Ce este Sleight of Mouth?

SOM este o sumă de modele de limbaj persuasiv prin care putem amortiza diferite obiecţii în procesele de vânzări şi negocieri sau prin care putem provoca convingeri şi credinţe limitatoare. Acest instrument de limbaj a fost conceput de către Robert Dilts, care a modelat felul în care Richard Bandler (cofondatorul NLP) îşi folosea abilităţile de persuasiune şi argumentaţie în anumite situaţii. Autorul a descris 14 modele de limbaj la început. După aceea, alţi autori au completat lucrarea, adăugând noi modele (Steve şi Connirae Andreas).

Ce sunt credinţele/convingerile?

O credinţă este, în mod simplist, ceea ce o persoană crede şi afirmă că este adevărat.

Exemplu: *„Să deţii o afacere este greu în România", „Produsele firmei X sunt scumpe", „Oamenii sunt răi".*

În SOM, conceptul de credinţă/convingere este structurat pe două seturi de definiţii specifice:

1. Echivalenţa complexă (X=Y). Sunt două afirmaţii legate astfel încât una reprezintă sensul celeilalte. Acestea sunt legate prin următoarele cuvinte: „deci", „prin urmare", „aşadar".

Exemple: *„Să deţii o afacere este greu în România, deci numărul firmelor va scădea în următorii ani", „Produsele firmei X sunt scumpe, prin urmare nu o să cumpăr de la ei", „Oamenii sunt răi, aşadar o să mă izolez din ce în ce mai mult".*

2. Cauză – efect (X → Y). Cauza X determină efectul Y.
Exemple: *„Să deții o afacere este greu în România, pentru că impozitele sunt mari", „Produsele firmei X sunt scumpe, pentru că vând şi brandul în prețul produsului", „Oamenii sunt răi, pentru că am avut multe dezamăgiri din partea lor în trecut".*

Este evident că într-o discuție liberă oamenii fac în general afirmații şi mai puțin echivalențe complexe sau cauză-efect. Înainte de a putea aplica SOM, trebuie să transformăm afirmațiile în cele două structuri enunțate mai sus.

Exemple de întrebări care pot transforma o afirmație în cauză-efect sau echivalență complexă:

- ***pentru că?***
- ***ce te face să crezi asta?***
- ***cum ai ajuns să crezi asta?***
- ***pe ce te bazezi?***

Aceste întrebări sunt enunțate într-o formă „brută" şi pot leza anumiți interlocutori. În funcție de tipul lor, putem să „îmbrăcăm" aceste întrebări folosind diferite tehnici. O tehnică foarte puternică este reflexia, prin care punem întrebarea astfel încât să ne raportăm la noi („Pentru mine ar fi foarte important să ştiu cum ai ajuns la această concluzie").

Cum putem amortiza obiecțiile întâlnite prin modelul (patternul) intenție?

Acest model se bazează pe conceptul conform căruia în spatele fiecărei credințe sau convingeri există o intenție. Putem să accentuăm o intenție pozitivă sau să provocăm o intenție negativă. În definitiv, scopul este de a direcționa atenția partenerului de conversație către scopul sau intenția aflată la baza credinței.

Ca şi tehnică, se recomandă folosirea următorilor paşi:
a) transformarea afirmaţiei în cauză-efect sau echivalenţă complexă;
b) găsirea intenţiei pozitive;
c) conceperea unei propoziţii care să accentueze o intenţie pozitivă (practic se realizează o empatie cu interlocutorul) sau să provoace o intenţie negativă;
d) găsirea unei continuări naturale a propoziţiei formulate la punctul anterior.

Exemplul 1
Interlocutor: Să deţii o afacere este greu în România.

Pasul a)
Dumneavoastră: *Sunt extrem de interesat să ştiu cum de aţi ajuns la această concluzie.*
Interlocutor: Impozitele către Stat sunt destul de mari.
Cauză-efect este: „Să deţii o afacere este greu în România pentru că impozitele sunt mari".

Pasul b)
Care ar putea fi intenţia aflată la baza acestei credinţe?
– siguranţă financiară;
– linişte;
– teama de eşec;
– teama de asumare a riscurilor.
(Intenţiile sunt pur teoretice în aceste exemple. Ar putea fi cu totul altele şi dumneavoastră într-o conversaţie v-aţi putea da seama, calibrând şi culegând informaţii, care ar fi intenţia reală care se află în spatele acestei credinţe.)

Pasul c)
„Cred că toţi avem nevoie de siguranţă financiară"

sau *„Cel mai mare risc este acela de a nu îți asuma niciunul."*

În esență acest pas este de fapt aplicarea patternului intenție.

Pasul d)

*„**Cred că toți avem nevoie de siguranță financiară** și de aceea o afacere te va ajuta să îți îndeplinești mai ușor acest deziderat"* sau *„**Cel mai mare risc este acela de a nu îți asuma niciunul** și, conform acestui principiu, evident că aș sfătui pe oricine să demareze o activitate independentă".*

Exemplul 2

Interlocutor: Produsele firmei X sunt scumpe.

Pasul a)

Dumneavoastră: Mă întreb ce vă face să credeți acest lucru?

Interlocutor: Alte firme vând aceleași tipuri de produse mai ieftin.

Cauză-efect este: „Produsele firmei X sunt scumpe pentru că alte firme vând aceleași tipuri de produse mai ieftin".

Pasul b)

Care ar putea fi intenția aflată la baza acestei credințe?

- economie;
- teama de cheltuieli nejustificate;
- teama de eșec;
- teama de investiție.

Pasul c)

„Cred că toți facem economii mai mult sau mai puțin"

sau *„Vă înțeleg îngrijorarea atunci când vă gândiți să faceți o investiție".*

Pasul d)

*„**Cred că toți facem economii mai mult sau mai puțin** și de aceea achiziționarea unui produs fiabil și rezistent va ajuta la atingerea scopului dumneavoastră"* sau *„**Vă înțeleg îngrijorarea atunci când vă gândiți să faceți o investiție** și din această cauză sunt convins că o veți face corect, luând în considerare atât prețul și calitatea produsului, cât și raportul dintre aceşti doi factori".*

Mult spor în aplicarea patternului de intenție pentru a deveni cât mai persuasiv!

De reținut!

- *SOM este o sumă de modele de limbaj persuasiv prin care putem amortiza diferite obiecții în procesele de vânzări și negocieri sau prin care putem provoca convingeri și credințe limitatoare.*
- *Transformați afirmația în cauză-efect sau în echivalență complexă.*
- *Găsiți intenția pozitivă.*
- *Concepeți o propoziție care să accentueze o intenție pozitivă (practic se realizează o empatie cu interlocutorul) sau să provoace o intenție negativă.*
- *Găsiți o continuare naturală a propoziției formulate la punctul anterior.*

3.25. Tehnica mesajelor subliminale

Am auzit cu toţii de mesaje subliminale. Când spunem mesaje subliminale, ne gândim la acele mesaje care sunt primite de receptor inconştient, urmând ca acesta să reacţioneze la ele. Voi încerca în acest capitol să vă învăţ cum se trimit aceste mesaje pentru ca ele să aibă efectul scontat.

În primul rând, mesajele subliminale sunt acelea care au drept scop *punerea în acţiune*. Cei care le transmit au scopul de a determina interlocutorul să cumpere ceva, să facă o acţiune, să voteze pe cineva etc.! Mesajele subliminale se doresc a fi comenzi mentale, iar efectul lor este măsurat în gradul în care individul care le-a primit reacţionează la ele! Comenzile mentale sunt cuvinte simple, inserate în mod repetat în discurs sau într-o reclamă, cu un efect scontat de a determina creierul să gândească şi să declanşeze o acţiune! Pentru a avea efect, aceste comenzi trebuie formulate în termeni pozitivi, ca de exemplu:

– ***Gândeşte-te!***
– ***Cumpără!***
– ***Ia decizia!***
– ***Lucrează cu noi!***
– ***Ai încredere în mine!***
– ***Te poţi baza pe mine!***
– ***Revoltă-te!***
– ***Citeşte!***
– ***Scrie!***
– ***Emite o poziţie!***
– ***Fii atent!***

Lista poate continua, însă lucrurile nu sunt foarte simple, iar în rândurile de mai jos voi explica cum trebuie

să transmitem aceste mesaje astfel încât să nu întâmpinăm o reacție adversă. De regulă, fiecare dintre noi este reticent la asemenea mesaje, bănuind mai ales că scopul lor este de a ne transmite un mesaj. Cu toate acestea, fie ca ne dăm seama, fie că nu, aceste lucruri funcționează. De exemplu, dacă vă spun: *nu vă gândiți la o girafă verde. Oare cum ar arăta o asemenea girafă?* Puteți să v-o închipuiți, oare cum ar arăta?

Până aici, lucrurile sunt clare, avem de-a face cu mesaje subliminale, pe care le întâlnim la tot pasul, iar creierul, fie că ne convine, fie că nu, reacționează la asemenea mesaje! Ce culoare avea girafa? Vedeți? Funcționează! Să trecem însă la fapte!

Cum puteți transmite mesajele astfel încât acestea să aibă efect?

1. Transmiteți în termeni pozitivi comanda. Mai exact, atunci când dați creierului o comandă să nu facă un lucru sau altul, acesta se va gândi înainte cum să-l facă. De exemplu: nu scăpa cheia! Creierul își va imagina înainte cum ar fi să scăpați cheia. Aceasta este o comandă de fapt de a scăpa cheia din mână! *Ai grijă să nu cazi!* – la fel, este o comandă care vă face să vă dezechilibrați. Prin urmare, atunci când vreți să transmiteți mesaje al căror rezultat să fie cel urmărit, acestea trebuie să fie de forma:

Așa da:
1. Ai grijă de cheie! (în loc de: ***Să nu scapi cheia!***)
2. Ține-ți echilibrul! (în loc de: ***Ai grijă să nu cazi!***)
4. Stai nemișcat! (în loc de: ***Nu te mișca!***)
5. Păstrează-ți calmul! (în loc de: ***Nu te mai agita!***)
6. Acționează! (în loc de: ***Nu mai fii pasiv!***)

2. În al doilea rând, ascundeți mesajul!

Există tehnici mai fine de a transmite un mesaj, astfel încât să nu brutalizați interlocutorul. O tehnică foarte simplă este aceea de a ascunde comanda în spatele unei negații, cum ar fi:

a. Nu te hotărî înainte de a-mi asculta toate argumentele!

b. Nu fii de acord cu mine până nu... !

c. Nu ne alege pe noi decât după... !

d. Nu trage concluzia că suntem parteneri de încredere decât după ce vă voi arăta... ! Vreau să vă arăt și...

De fapt, în toate aceste negații veți transmite comanda ca el să ia o decizie după ce îi veți expune și următoarele argumente!

3. Înfășurați-vă mesajul prin redirecționarea atenției!

Aceasta este o altă tevhnică de a transmite un anumit mesaj astfel încât el să aibă un efect scontat cât mai bun. Cea mai simplă metodă de redirecționare a atenției este ca mesajul să fie prins între aspecte care îl interesează mai mult pe partenerul dumneavoastră. Astfel, cel mai nimerit ar fi să vă dau o serie de exemple pentru a înțelege cum trebuie transmise aceste mesaje:

a) Pentru a avea încredere în noi, trebuie să aflați și părerile clienților noștri.

b) În timp ce dumneavoastră vă veți hotărî că suntem cea mai bună alegere, eu vă voi împărtăși câteva facilități-cheie.

c) Să vă hotărâți să semnați acest contract nu este un lucru simplu și vă voi explica și de ce!

d) Deși suntem convinși că va trebui să știți multe lucruri înainte de a avea încredere în noi, vă voi expune pe scurt

câteva dintre acele aspecte relevante care cu siguranță vi se vor părea interesante.

e) Deși este lucrul cel mai simplu să semnăm, aș dori să vă mai enumăr trei lucruri importante.

După cum vedeți, este transmis mesajul de acțiune, urmat mai apoi de direcționarea atenției către anumite aspecte, o enumerare sau alte aspecte relevante!

De reținut!

Cele trei metode:

- *transmiteți în termeni pozitivi comanda;*
- *ascundeți mesajul;*
- *înfășurați-vă mesajul prin redirecționarea atenției!*

Am încercat în rândurile de mai sus să vă explic trei tehnici simple pentru a avea o viziune sumară asupra mesajelor subliminale. Acestea le întâlniți la tot pasul și ele funcționează fie că ne place, fie că nu!

Ce culoare avea girafa?

3.26. Tehnica VAK: Cum să comunici la un nivel avansat cu inconştientul interlocutorului

Cum anume vă poate fi de folos această tehnică?

- Interlocutorul vă va înțelege mai bine, deveniți mai convingători.
- Convingeți mult mai repede clientul, șeful sau angajatul.
- Intrați rapid pe aceeași lungime de undă cu orice interlocutor, discutând despre cele văzute, despre cele auzite sau simțite; veți vorbi aceeași limbă.
- Vă puteți face mai plăcut în orice conversație.
- Dincolo de ceea ce spuneți, veți dezvolta un nivel de comunicare activ cu interlocutorul.
- Vă veți face mai ușor de înțeles, veți transmite mesaje mai ferme și mai clare.
- Scoateți comunicarea din impas.
- Sentimentul de încredere apare mai rapid.
- Vă dați seama din emailurile primite cu ce fel de om aveți de-a face și veți ști cum să-i răspundeți convingător.

Ca de obicei, lucrez cu exemple, deoarece sunt mai ușor de înțeles și fac tehnica mai explicită, astfel încât să o puteți practica imediat.

Sunt trei categorii de oameni: **vizuali**, **auditivi** și **kinestezici**. Aceştia nu se prezintă întotdeauna într-o formă pură. Aceşti oameni comunică într-un anumit fel. Aproape că vorbesc limbi diferite, chiar dacă toți vorbesc limba română. **Au metode diferite de a se exprima și metode diferite de a înțelege.** Vestea bună este că puteți să vă dați

seama din câteva cuvinte cu ce fel de om aveți de-a face (care din stiluri) și, dacă depuneți puțin efort, veți reuși să comunicați mult mai bine cu el, puteți intra pe aceeași lungime de undă. **Vă puteți da seama din cuvintele pe care le folosește ce tipar de gândire utilizează preponderent.** Vă propun să ne lămurim ce este cu aceste tipare de gândire folosind un exemplu. Să presupunem că cei trei oameni (vizualul – Victor, auditivul – Adi și kinestezicul – Cristi) au fost invitați de un amic la o bere, în noua lui casă. Au băut o bere, au făcut un grătar, au sporovăit, au vizitat casa cu împrejurimile acesteia și s-au întors seara la casele lor. Fiecare dintre ei este întrebat de soție cum este casa și fiecare își începe descrierea:

Vizualul (Victor)

Este o casă foarte mare. Este așezată într-o zonă deosebită, cu mult *verde* împrejur. Camerele sunt *mari, spațioase, înalte, zugrăvite în culori deosebite.* Casa are balcoane la *fiecare cameră a etajului.* Am mai observat un lucru interesant: este o casă foarte *luminoasă.* Este cumva o casă în stil vechi, cu *mobilier masiv și trepte mari.* Are *două etaje plus mansardă.* Este o casă destul de *înaltă,* să te tot *uiți* la ea. Mă și *imaginam* cum peste vreo *câțiva ani* vom avea și noi o asemenea casă. *În fața casei* este o fântână arteziană. Ce să îți spun? Este o splendoare! Dacă vrei, mergem într-o zi pe la el *să o vezi și tu!*

Auditivul (Adi)

Draga mea, sunt *multe de spus,* nu știu cu ce să încep mai întâi. *Am stat de vorbă* toată ziua, *ne-am povestit* copilăria. Am vizitat și casa. Nu degeaba *se spune* că are o casă deosebită. *Am remarcat liniștea* acelei case, *nu se aude decât ciripitul* păsărilor. Nu tu *zgomot de mașini, de tramvaie sau de troleibuze. Se aude adierea* vântului

şi *acel foşnet* plăcut al frunzelor. Să stai în faţa casei pe terasă şi *să auzi doar clipocitul fântânii* din curte este o nebunie. Când intri în casă, parcă ai intrat într-o altă lume. Totul nou, parcă ţi-e milă să calci. *Mi-au spus* că şi-au adus mobilierul din Germania. *Ce să zic?* Marfă de calitate. *Mi-au povestit* că a fost o adevărată *dispută* între amicul meu şi soţia lui când au ales arhitectura. Soţia lui *spunea* că ar fi vrut ceva mai modern, iar el un adevărat templu. Până la urmă *s-au înţeles* şi au ajuns la un compromis. *Mi-au spus* că sunt fericiţi în acea casă.

Kinestezicul (Cristi)

Draga mea, n-aş mai fi plecat de acolo dacă nu ştiam că mă aştepţi. *M-am simţit* minunat. Mi-am dat seama ce vreau pentru noi. Este de vis. *Camere liniştitoare, împrejurimi plăcute. Te trece un fior* numai când eşti acolo. *Simţi că trăieşti, simţi că merită* munca şi creditul în bancă. *M-am bucurat* că am avut ocazia să merg acolo. Când ajungi lângă casă te *simţi de parcă ai fi* în vacanţă, iar odată intrat în casă *ai sentimentul* că eşti într-o altă lume. Are un *stil boem*, un stil care exprimă *siguranţă, linişte* şi *înţelegere*. Dintr-odată parcă *te cuprinde o stare de bucurie*. Este o casă unde *simţi cu adevărat că ai scăpat de presiunea* din oraş. *Culorile sunt calde, simţi* că eşti lângă natură.

Evident, discuţiile dintre ei pot continua. În linii mari, acestea sunt stilurile de comunicare. După cum am precizat de la început, **este vorba despre aceeaşi casă văzută prin prisme diferite: vizualul** prin prisma a ceea ce a văzut, **auditivul** prin prisma a ceea ce a auzit, iar **kinestezicul** prin prisma a ceea ce a simţit. În speranţa că aţi avut răbdare să citiţi cele trei descrieri, vă spun fără îndoială că fiecare dintre cei trei amici are propria limbă în care se exprimă.

Până aici, toate bune şi frumoase. Ei comunică într-un anumit fel, ***problema apare dacă soţiile lor au tipare de gândire diferite***.

Un exemplu de răspunsuri ale soţiilor lor:
Soţia lui Victor: *Vrei să spui că te-ai simţit bine fără mine?*
Soţia lui Adi: *Îmi spui degeaba, vreau să o văd!*
Soţia lui Cristi: *Ia spune-mi, despre ce aţi vorbit voi acolo?*

Observaţi că cei trei au soţii cam „tăioase". Vă asigur că aceste întrebări vor bloca, chiar dacă ele sunt puse cu bune intenţii. Sunt tăioase în primul rând pentru că ele folosesc alt tipar de exprimare decât al soţului, iar când cineva foloseşte alt tipar, aproape că devii agresiv, simţi că celălalt nu mai comunică cu tine. În cazul de faţă, urmărind cele spuse de soţii, observăm că soţia lui Victor este kinestezică – *„te-ai simţit bine fără mine"*, soţia lui Adi este vizuală – *„vreau să o văd"*, iar soţia lui Cristi este auditivă – *„ia spune-mi, despre ce aţi vorbit voi"*.

Derutaţi de întrebare, soţii ar răspunde:
Victor (Vizualul): *Draga mea, m-ai întrebat cum arată casa şi ţi-am descris-o!*
Adi (Auditivul): *Atunci, de ce m-ai mai pus să-ţi povestesc?*
Cristi (Kinestezicul): *Eu îţi spun că am simţit ce vreau pentru noi... şi tu mă întrebi ce-am vorbit noi acolo* ☹.

Dialogul poate continua la nesfârşit, probabil şi voi sunteţi convinşi. Pare puţin dificil la prima vedere, însă cu puţină practică puteţi deveni maeştri.

Ați văzut trei stiluri diferite de a comunica. Aceste stiluri sunt „trădate" aproape instantaneu de cuvintele pe care aceștia le folosesc. Pentru a vă fi mai ușor vă dau mai jos o listă de cuvinte caracteristice fiecăruia dintre stiluri:

Vizualul: a vizualiza, a observa, întunecat, colorat, a plănui, a străluci, a arata, a ilustra, a lungi, a scurta, a se uita, a privi, însorit, tablou, vedere, viziune, palid, priveliște, a ilumina, șters, a lua aminte, lustruit, drăguț, urât, frumos, a cântări, a fixa, a mobiliza, a păta, a dezlănțui etc.

Auditivul: A suna, a răsuna, asurzitor, a afirma, a comenta, a declara, a dialoga, a remarca, a exprima, a spune, a rosti, a zice, a povesti, a murmura, a vorbi, a comunica, a geme, a izbucni, a ciripi, a verbaliza, a zvoni etc.

Kinestezicul: A ataca, a simți, a apuca, durere, tristețe, bucurie, atingere, emoție, limbaj tăios, tensiune, relaxare, a testa, a se teme, rece, cald, voios, întărit, fierbinte, echilibru, sentiment, scorțos, zăpăcit, aspru, impact, presiune, gâdilătură, preocupare, tremurare, încordare etc.

Revenind la exemplul de mai devreme, Victor, dacă ar vrea să comunice mai bine, având în vedere că soția lui este kinestezică, ar fi trebuit să-i descrie casa în maniera lui Cristi; Adi ar fi trebuit să-i explice soției sale pe limba lui Victor. întrucât este vizuală, iar Cristi ar fi trebuit să-l cheme pe Adi să-i spună cum este casa.

Este cât se poate de ușor. Imaginați-vă că în cadrul cursurilor noastre îi punem pe participanți să vândă o pompă de bicicletă folosind canalul **Auditiv** sau îi punem să vândă un training folosind tiparul **Vizual**. Aparent imposibil, practic însă toți pot, trebuie doar puțin exercițiu.

Nu vă povestesc aici din cărți sau cursuri, vă spun și din experiența mea. Urmăriți un vizual vorbind cu un senzitiv sau cu un auditiv. Veți observa instantaneu o comunicare deficitară. Cu toate că este posibil să spună același lucru, totuși nu se înțeleg. Iar dacă vreți să vă testați capacitatea, faceți traducerea limbajului kinestezic în cuvinte vizuale și o să vedeți cum vizualul se va lumina la față și invers – explicați apoi ce spune vizualul în termeni kinestezici și va înțelege și acesta din urmă.

Acest cuvânt pe care l-am folosit mai sus, „traducere", înseamnă de fapt a spune același lucru, dar folosind alte cuvinte. Exemplul cu acea casă de mai sus este elocvent. Fiecare dintre amici a tradus conversația despre casă în limbajul lui. După cum ați văzut însă, soția are nevoie de traducere în cazul în care folosește un alt limbaj.

Exemple de traduceri
(V – Vizual, A – Auditiv și K – Kinestezic)

V: Camerele sunt foarte mari.
A: Camerele au o rezonanță deosebită.
K: Te simți ca într-un palat.

V: Ai văzut ce s-a întâmplat?
A: Ai auzit ce s-a întâmplat?
K: UAU... ce s-a întâmplat!

V: Ce bine arată această mașină!
A: Ce bine se aude această mașină!
K: Ce bine te simți în această mașină!

V: Vreau să-ți arăt o nouă perspectivă.
A: Vreau să-ți spun o variantă.
K: Vreau să simți că mai este ceva.

V: Este o culoare urâtă.
A: Este o culoare țipătoare.
K: Este o culoare apăsătoare.

V: Vezi ce mai spun şi ceilalți!
A: Ascultă-i şi pe ceilalți!
K: Ține cont şi de ceilalți!

După cum observați, sunt moduri diferite de a face referire la acelaşi lucru. Sunt multe de spus despre aceste tipare/canale de **gândire-exprimare-înțelegere-convingere**. Vă puteți „juca" cu ele într-un mod fabulos... Şi când vă gândiți că acesta este doar începutul! Vreau, în finalul acestui capitol, considerând că este de ajuns pentru o lecție de negociere sau comunicare – cum doriți să-i spuneți – să vă ofer câteva sfaturi care să vă ajute pentru perfecționare.

1. Dacă ați avut răbdare să ajungeți până aici, **folosiți acest text ca studiu de caz**. Ce tipar de gândire folosiți cel mai mult? Sunt convins că o să aflați răspunsul corect.

2. **Identificați-vă tiparul preferat de comunicare.** Care dintre casele descrise v-a plăcut mai mult? Acesta poate fi un prim indiciu.

3. Citiți-vă ultimele emailuri pe care le-ați transmis. **Ce cuvinte ați folosit, mai mult** auditiv, mai mult vizual sau mai mult kinestezic?

4. Ascultați-vă în conversații. Într-un moment de respiro, vedeți cărui tipar se asociază mai mult limbajul dumneavoastră. Acesta este primul pas, anume să **identificați poziția în care sunteți**.

5. Apoi **recunoașteți limbajele celor din jur**. La radio, în metrou, în autobuz, între doi oameni necunoscuți, profitați de orice ocazie şi încercați să vă dați seama ce limbaj foloseşte fiecare.

6. Nu-i nimic rău în a vă studia puțin prietenii, soția, șeful sau un angajat. **Alegeți un coleg despre care considerați dumneavoastră că are dificultăți în a se exprima.** S-ar putea să fiți surprins să observați că de fapt el folosește un tipar diferit de al dumneavoastră.

7. După ce ați observat la dumneavoastră și la ceilalți tiparele, o să observați că acestea nu se prezintă în formă pură. Mulți oameni folosesc două din trei tipare, însă mai mult unul dintre ele. **Statistic vorbind, cei mai mulți sunt vizuali, apoi auditivi, apoi kinestezici.**

8. Următorul pas: EXERSAȚI! Pe o foaie, descrieți o cană în cele trei limbaje, descrieți un televizor, un sentiment sau o floare. Descrieți-le folosind cele trei tipare. O să observați că vă vine ușor să le descrieți în limbajul dumneavoastră preferat. Exersați, chiar dacă în prima fază o să vi se pară că ceea ce spuneți este o descriere seacă. Doar vi se pare, nu este descriere seacă, este un limbaj diferit de al dumneavoastră.

9. Exercițiu de două minute seara! Încercați să derulați ziua care tocmai a trecut ca pe un filmuleț. Pe rând, faceți următoarele trei lucruri: **ce lucruri ați văzut în ziua respectivă, ce lucruri ați auzit și ce ați simțit în ziua respectivă?** Nu faceți altceva decât să vă folosiți puțin creierul, să-i măriți „elasticitatea" și obișnuința de a vedea, de a auzi și de a simți lucrurile din perspective diferite.

10. Ultimul pas: exersați, exersați și iar exersați. O să vedeți rapid rezultatele și o să simțiți cum ați făcut un pas mare. Exersați cu fiecare ocazie, de preferat pentru început în discuțiile neimportante.

Aceste tipare de gândire au aplicabilitate extrem de largă. Se pot aplica în publicitate atunci când vreți să construiți un mesaj convingător. Are aplicabilitate, de asemenea, și în discursurile politice. Un mesaj este cu atât

mai convingător cu cât foloseşte mai bine cele trei tipare (toate trei). Se aplică şi în literatură. Marii poeţi ai lumii au împletit excelent cele trei tipare şi, întrucât nu mi-am propus să fac politică, o să iau drept studiu mic de caz un poet român (EMINESCU). **Am notat cu V – expresia sau cuvântul vizual, cu litera A – expresia auditivă şi cu K – expresia kinestezică!**

Iar ea vorbind (A) cu el în somn,
Oftând (K) din greu suspină (A):
O, dulce-al (K) nopţii mele Domn,
De ce nu vii (V) tu? Vină! (K)

Cobori în jos (V), luceafăr blând,(K)
Alunecând (K) pe-o rază, (V)
Pătrunde-n (K) casă (V) şi în gând (A)
Şi viaţa-mi luminează! (V)

El asculta (A) tremurător, (K)
Se aprindea (V) mai tare (K)
Şi s-arunca (V) fulgerător, (V)
Se cufunda (V) în mare.

Cert este că se poate discuta mult pe marginea acestor tipare. Când o să experimentaţi puţin tehnica, o să observaţi uneori că sunt cuvinte care, în anumite contexte, sunt încărcate de două tipare simultan, cum ar fi „fulgerător" de mai sus, care este vizual, dar care are şi o doză de kinestezic. **Dacă sunteţi în „pană" de cuvinte sau de idei, rezumaţi-vă pentru început la întrebări orientate pe tiparul interlocutorului.**

Pe vizual întrebaţi-l: Ce culoare are? Cât este de clar? Cât este de mare? Cât este de mic? În ce spaţiu încape?

Unde este aşezat? La ce distanţă este? Cât este de lung? Cât este de rapid? Unde este poziţionat?

Pe auditiv întrebaţi-l: Cât de tare? De unde se aude? Cine spune? Ce ton are? Vorbeşte repede? Se aude bine? E armonios? Cât este de clar? Cât de continuu?

Pe kinestezic întrebaţi-l: Cât de rece? Cât de cald? Cât de incitant? Cât de înspăimântat? Cât de calm? Cât de puternic? Cât de bine? Cât de rău? Cât de optimist? Cât de lejer? Cât de strâns? Cât de apăsat? Cât de fin? Cât de aspru?

Sper că v-am stârnit interesul pentru NLP. Înţelegeţi tiparele de mai sus, recunoaşteţi-le şi folosiţi-le!

Revenind la NLP şi manipulare, din capul locului vreau să spun că este un instrument periculos. Tehnicile merg departe. Vreau să reamintesc o metaforă, aceea a unui cuţit de bucătărie. Cu acesta îţi poţi pregăti hrana, te poţi apăra dacă te atacă cineva, poţi ataca chiar tu cu el sau te poţi sinucide. Aşa este şi cu manipularea prin tehnici NLP, depinde ce faci cu ele. **Dacă e să ne gândim la un cuţit, oare cuţitul ar trebui interzis pentru că poţi omorî cu el?** Eu, sincer, cred că niciunul dintre voi nu şi-a cumpărat un cuţit cu această intenţie.

Manipularea este un instrument.
Etica acestuia este dată de scopul căruia îi serveşte.
Manipulaţi cu integritate şi
feriţi-vă de micii sau marii manipulatori!

De reținut!

- *Sunt trei categorii de oameni: **vizuali, auditivi** și **kinestezici**. Aceștia nu se prezintă întotdeauna într-o formă pură. Acești oameni comunică într-un anumit fel. Au metode diferite de a se exprima și metode diferite de a înțelege.*
- *Exersați pentru a vă îmbunătăți abilitățile de comunicare.*
- *Adaptați-vă discursul în funcție de stilul interlocutorului. Vorbiți pe limba lui pentru a avea rezultatele dorite.*

3.27. Tehnici hipnotice: Limbajul hipnotic în negociere

Tainele creierului uman sunt încă multe. Poate că „limbajul hipnotic" vă sună cumva prea pompos. Totuşi, tehnicile utilizate în hipnoză sunt folosite şi în negociere, în discursurile publice, dar mai ales în reclame.

Folosim zilnic toate tehnicile enumerate în această expunere, inconştient, într-o proporţie mai mare sau mai mică. Citindu-le, le conştientizaţi în primul rând, ajungeţi să le dezvoltaţi şi să le transformaţi în abilităţi. Tocmai faptul că sunt atât de uzuale le face atât de greu de detectat atunci când sunt folosite conştient.

În negociere se pot folosi tehnici foarte fine pentru a convinge interlocutorul. De exemplu, Barak Obama, este „acuzat" că a folosit excesiv ***tehnicile hipnozei ericksoniene***. Limbajul lui Milton Erickson este cunoscut ca fiind unul de impact, care convinge. Vă voi prezenta în continuare câteva dintre tehnicile specifice limbajului Milton, folosite de acesta pentru a ajuta pacienţii să intre în transă. Aplicabilitatea acestui tip de limbaj este atât de mare încât puteţi să îl folosiţi cu încredere în domeniile pe care le consideraţi oportune.

Modelele de limbaj utilizate de Milton Erickson au fost dezvoltate şi clarificate de Bandler şi Grinder (fondatorii NLP). Este nevoie de mult studiu şi practică pentru a folosi cu impact maxim aceste modele, însă nimic nu ne opreşte să începem chiar acum!

Modelul 1 – Citirea gândurilor

Primul model vă ajută să intraţi pe aceeaşi lungime de undă cu partenerul de negociere. Plecaţi de la premisa că ştiţi ce gândeşte acesta. De exemplu, atunci când îi

spuneți: *„Știu că acum te întrebi dacă putem face o afacere bună"* interlocutorul în mod inconștient se va întreba acest lucru. Practic, prin această citire a gândurilor declanșați în mintea interlocutorului un anumit gând, un aspect la care acesta să mediteze. *„Știu că te vei bucura atunci când vom ajunge la un acord."* Prin această citire induceți partenerului ideea de finalizare a acordului, însoțită de un sentiment de bucurie. În mod automat, la nivel inconștient partenerul va reflecta asupra acestor cuvinte. Nu va nega, tocmai pentru că în timp ce spuneți se va gândi la ceea ce-i spuneți. Mai jos, mai aveți câteva exemple, iar continuarea o puteți pune exact în cuvinte adaptate contextului.

- *„Știu că acum te întrebi..."*
- *„Știu că tu crezi..."*
- *„Știu că ai venit aici cu un scop."*
- *„Știu că te poți bucura atunci când..."*
- *„Știu că atunci când vei pleca de la acest training vei gândi și vei acționa mai înțelept."*
- *„Tu probabil deja știi că..."*
- *„Văd că tu crezi..."*
- *„Văd că tu știi..."*

Modelul 2 – Lost performative

În acest model plecați de la ***judecăți de valoare*** a căror proveniență s-a pierdut în timp. Funcționează pe același principiu ca și citirea gândurilor. Plecați de la judecăți despre care presupuneți că sunt acceptate de interlocutor. Ex: *„Este bine să fii atent la detalii, întrucât în detalii se pot ascunde lucruri care-ți pot scăpa la prima vedere. Un detaliu important al propunerii pe care v-o fac este garanția pe care v-o oferim. Fiind atent la acest lucru, vă veți bucura în viitor de confortul oferit..."*

Mai jos aveți diferite judecăți de valoare cu rol de exemplu, care pot fi adaptate şi completate după cum considerați că este bine.

– *„Şi este bine să te întrebi..."*
– *„Este bine să fii atent..."*
– *„Este important să..."*
– *„Este rău să înşeli..."*
– *„Este bine să înveți din greu..."*
– *„Este mai bine să dăruieşti decât să primeşti..."*

Modelul 3 – Cauză-efect

Acest model este destul de puternic. Dacă îl veți citi cu atenție şi îl veți înțelege, atunci îl puteți folosi cu impact în orice tip de conversație. Creierul este obişnuit să gândească în termeni de cauză-efect şi chiar dacă nu există o relație de cauzalitate puternică, efectul apare prin prisma formulării, a relației de cauzalitate pe care o presupuneți. Exemplu: *„În timp ce vă voi explica avantajele acestui parteneriat, puteți să vă gândiți la o propunere care să vă avantajeze atât pe dumneavoastră, cât şi pe mine".*

(X face să aibă loc Y) sau (în timp ce întâmplă X, va avea loc Y). Alte exemple:

– ***„Dacă... atunci..."***
(„Dacă te ajut, atunci vei reuşi să înveți asta.")
– ***„În timp ce... poți să..."***
(„În timp ce dormi, poți să visezi frumos.")
– ***„Nu face X decât dacă vrei să Y."***
(„Nu te aşeza acolo decât dacă vrei să te relaxezi profund.")
(„Cu cât asculți mai atent, cu atât înveți mai rapid.")

Modelul 4 – Presupoziția (comenzi mascate)

Modelul presupoziției ascunde comenzi mentale mascate

menite să-l facă pe interlocutor să gândească într-un anumit fel. Este o comandă, de obicei fermă, exprimată ca un adevăr. Este de dorit ca presupoziția pe care o faceți să plece de la realitate, astfel încât să aibă un efect maxim. Exemple: *„Poți să te decizi acum", „Poți să mă crezi", „Ai încredere în mine", „Acum înțelegi perfect"* etc. După cum observați, se pleacă de la o presupoziție care la nivel conştient nu va fi luată în seamă foarte serios, însă inconştientul o va procesa. Alte exemple:

- *„Înveți multe lucruri..."*
- *„Poți să faci acest lucru chiar mai bine."*
- *„După ce vei trece clasa asta, următoarea va fi mai uşoară."*
- *„Acum vezi lucrurile diferit."*
- *„Mâine veți fi capabil să învățați şi mai mult."*
- *„Vei scrie cele mai multe exemple bune la acest pattern."*

Modelul 5 – Întrebarea de întărire

Întrebarea de întărire se pune de obicei la sfârşitul propoziției/frazei pentru a avea efectul dorit. Faceți o afirmație sau puneți o întrebare pe care o urmați apoi de interogativul „nu-i aşa?" Exemple: *„O să vrei să aplici aceste tehnici pentru a avea succes, nu-i aşa?", „Şi eu şi tu vrem să ajungem la cea mai bună înțelegere, nu-i aşa?", „Poți să încerci acest produs, nu-i aşa?", „Ai vrea să mergem împreună la o plimbare, nu-i aşa?"* Întrebarea pusă la sfârşit sugerează interlocutorului să ia foarte în serios posibilitatea intrării în acord cu dumneavoastră.

- *„Nu-i aşa?"*
- *„Vrei să... ?"*
- *„Şi vei adăuga mai multe exemple! Nu-i aşa?"*

Modelul 6 – Dubla legătură – Falsa alegere

Dubla legătură sau falsa alegere presupune două variante. Aceste două variante pe care le propuneți vă avantajează în egală măsură. De obicei, când ai două opțiuni, tendința este să te orientezi către una dintre ele. Foarte rar te vei gândi la o a treia sau la a patra opțiune, însă nu este exclus. Exemple: *„Acum sau mai târziu?", „Când ați prefera să ne vedem, joi sau vineri?", „Ne hotărâm astăzi sau mâine?", „Ce vă inspiră Extreme Training? Excelență sau integritate?", „Doriți o cantitate mai mare sau mai mică?", „Ai prefera să mergem la teatru sau la film?"* ***Falsa alegere*** sau ***dubla legătură*** este destul de puternică, ea poate să vă fie de folos într-o măsură mai mare sau mai mică, fie mai curând, fie peste câteva zile. Aș fi curios să aflu care model vă place mai mult, ***falsa alegere*** sau ***întrebarea de întărire?*** A fost o întrebare folosind acest model. Mai multe exemple, aveți mai jos:

- *„Poți să încuviințezi dând din cap sau spunând DA."*
- *„Vrei să începem acum sau mai târziu?"*
- *„Vei începe să schimbi acest lucru acum sau după întâlnirea noastră?"*
- *„Vrei să înveți aceasta acum sau la următoarea întâlnire?"*
- *„Dacă nu scrieți acum una sau două duble legături, foarte curând fie vă veți gândi automat la cel puțin una, fie veți observa cu uimire cum vă vin și altele în minte astfel încât să le scrieți."*

Modelul 7 – Postulatul conversațional

Punem o întrebare la care răspunsul poate fi DA sau NU. Oferind permisiunea pentru alegerea răspunsului, acest tipar evită autoritarismul. Pusă în momentul

potrivit, de foarte multe ori vom obține răspunsul „da" şi, implicit, acordul interlocutorului. Exemple: *„Poți să citeşti cu atenție aceste modele şi să le alegi pe acelea care ți se potrivesc? Puteți să vă gândiți serios la aplicabilitatea acestor tactici? V-ar plăcea să simțiți că ați luat cea mai bună decizie? Ați fi bucuros să încheiem o înțelegere avantajoasă chiar în întâlnirea de astăzi? Puteți să citiți şi exemplele de mai jos?"*

- *„Simți că putem continua?"*
- *„Poți să-ți imaginezi asta?"*
- *„Poți să închizi uşa aceea?"*
- *„Poți vizualiza ceea ce îți spun?"*
- *„Îți dai seama că deja ştii asta?"*
- *„Poți să fii deschis pentru o clipă?"*
- *„Vă simțiți pregătit/ă să semnați acest contract acum?"*
- *„V-ar plăcea să stați pur şi simplu aici şi să vă relaxați?"*
- *„Nu v-ar plăcea ca pur şi simplu să alunecați în această stare?"*
- *„V-ați dori să mai scrieți câteva exemple de postulate conversaționale?"*

Modelul 8 – Violarea unei restricții selective

Acesta presupune atribuirea de conştiință unui obiect neînsuflețit sau a unei capacități de comunicare unei ființe care nu are acea capacitate. Această tehnică ajută la ruperea unui ritm, la a-i activa interlocutorului emisfera dreaptă, cea responsabilă cu imaginația. Totodată este utilă tehnica şi în momentul în care dorim să schimbăm puțin direcția de discuție. *„Dacă o roşie ar putea vorbi, ce ne-ar spune? Cum credeți că se simte un stejar atunci când este tăiat?"*

- *„Un scaun poate avea sentimente..."*
- *„Aminteşte-ţi: pereţii au urechi!"*
- *„Maşina mea ştie cum să ajungă acolo."*
- *„Unele prăjituri îţi fac cu ochiul."*
- *„Ştii ce gândeşte stiloul tău?"*
- *„Aceşti pereţi pot să ne spună atât de multe poveşti..."*
- *„Pixurile voastre ştiu ce exemple de violări ale restricţiilor selective să scrie în continuare."*

Modelul 9 – Setul de „Da"-uri

Acest model presupune declanşarea unei serii de răspunsuri afirmative, cu scopul ca interlocutorul să răspundă în acelaşi mod la întrebarea-cheie. Tehnica este extrem de uzitată în vânzări. De exemplu, sunteţi întrebaţi: *„Vrei să faci bani uşor? Ţi-ar plăcea să-ţi permiţi orice pentru tine şi copiii tăi? Ai vrea să te implici într-o afacere în care munceşti puţin şi câştigi mult? Eşti pregătit să-ţi dau detalii chiar acum despre această afacere?"* Aveţi mai jos câteva exemple, utilizate mai ales în hipnoză.

- *„Staţi pe scaun?"*
- *„Ţineţi picioarele pe podea?"*
- *„Respiraţi?"*
- *„Vă întrebaţi ce e cu întrebările astea?"*
- *„Aţi înţeles cum funcţionează setul de DA-uri?"*

Modelul 10 – Comenzile negative

Puteţi să declaraţi ce doriţi să se întâmple şi precedaţi declaraţia de adverbul *„nu"*. Acest model foloseşte principiul conform căruia subconştientul nu percepe negaţiile. Negaţiile sunt instrumente puternice care pot fi folosite în negociere. De exemplu, fraza: *„Nu vă gândiţi că ceilalţi vor să vă păcălească"*. Sau *„Nu trebuie să te decizi*

acum, te poți decide după ce mă asculți cu atenție". Sau, de exemplu, dacă vreți să-i induceți omului grijă spuneți: *„Nu trebuie să-ți faci griji!"* şi pun pariu că-şi va face. La fel însă, dacă vreți să aibă încredere, spuneți altfel: *„Nu trebuie să aveți încredere în mine necondiționat, poți să testezi mai întâi"*. Şi lista poate continua.

- *„Nu vă gândiți la pinguini!"*
- *„Nu vă gândiți la un om roşu!"*
- *„Nu te gândi că poți avea succes!"*
- *„Nu te gândi că aceste tehnici sunt uşoare!"*
- *„Nu te gândi că poți avea o viață mai bună!"*

Veți observa că nu puteți să nu gândiți ceva înainte de a gândi. V-ați gândit probabil că ați putea avea o viață mai bună sau că ați putea avea succes. Probabil v-a trecut prin minte un om roşu.

Scriind aceste tehnici, mi-am imaginat că fiecare dintre ele ar merita o abordare separată, în care să prind în conversații fiecare model astfel încât în viitor să le folosiți cu încredere. Am extras zece modele din douăzeci. Toate modelele sunt însă uşor de asimilat, de înțeles şi de folosit. La prima vedere, unele dintre ele pot să vă pară extrem de simple – şi aveți dreptate. Sunt simple, uşor de folosit, iar impactul lor rezistă în simplitatea lor. Aceste tehnici sunt folosite pentru a ajuta oamenii să intre în transă şi a-i menține în transă. Vedeți cum aceste modele funcționează la lucruri mai complicate, astfel că în viața de zi cu zi vor funcționa şi mai mult. Folosiți-le cu încredere în activitatea de vânzări, la serviciu sau în viața personală. Puteți să luați în considerare că vă vor ajuta.

Mult succes în aplicarea tehnicilor!

De reținut!

Modelele de limbaj utilizate de Milton Erickson au fost dezvoltate și clarificate de Bandler și Grinder (fondatorii NLP).

Este nevoie de mult studiu și practică pentru a folosi cu impact maxim aceste modele, dar folosirea acestora vă poate garanta obținerea rezultatelor dorite.

- *Modelul 1 – Citirea gândurilor*
- *Modelul 2 – Lost performative*
- *Modelul 3 – Cauză-efect*
- *Modelul 4 – Presupoziția*
- *Modelul 5 – Întrebarea de întărire*
- *Modelul 6 – Dubla legătură – Falsa alegere*
- *Modelul 7 – Postulatul conversațional*
- *Modelul 8 – Violarea unei restricții selective*
- *Modelul 9 – Setul de „Da"-uri*
- *Modelul 10 – Comenzile negative*

3.28. Tehnica „piciorul în uşă"

Această tehnică dovedeşte o eficienţă mărită atunci când este aplicată. Tehnica a fost studiată începând cu 1996, ea dovedindu-şi eficacitatea şi în zilele noastre. În literatura de specialitate este considerată o tehnică de manipulare, Nicolas Gueguen incluzând-o în lucrarea „Psihologia manipulării şi a supunerii".

„Piciorul în uşă" are ca principiu lansarea în prealabil a unei cereri, urmată de lansarea unei a doua cereri la un interval de timp. Această tehnică a fost experimentată în modul următor:

- cererea iniţială: unei persoane i s-a cerut să spună dacă viteza poate să ucidă;
- a doua cerere: aceleiaşi persoane i s-a cerut apoi să amplaseze un panou publicitar în curte, cu promovarea acestei idei.

- cererea iniţială: completarea unui chestionar din 4 întrebări despre detergenţi;
- a doua cerere: completarea unei chestionar cu 55 de întrebări.

- cererea iniţială: localizarea unei străzi;
- a doua cerere: să aibă grijă de bagaje pentru 15 minute. .

- cererea iniţială: purtarea unei insigne a donatorilor de sânge;
- a doua cerere: donarea de sânge.

- cererea iniţială: întrebare: cât este ceasul?
- a doua cerere: să-i dea o sumă de bani (50 cenţi) etc.

Cererile inițiale sunt lansate cu scopul stabilirii unui contact inițial cu interlocutorul. Odată ce interlocutorul acceptă această cerere, experimentele arată în mod ferm că acesta va îndeplini a doua cerere mult mai ușor. Astfel, de la caz la caz, s-a înregistrat o rată de răspuns mult mai favorabilă când se stabilea un contact inițial. Dacă în mod normal numai 10% dintre oameni răspund celei de-a doua cereri formulate în mod direct, folosind această tehnică procentul se poate dubla, ajungând chiar până la 50%.

Tehnica funcționează pentru că odată ce persoana a fost amabilă, îi va fi mai ușor să fie amabilă și a doua oară. Tot experimentele au arătat că pe măsură ce cererea inițială este mai greu de îndeplinit, a doua oară se va înregistra o rată de răspuns mai mică, întrucât interlocutorul consideră că *„deja a făcut destul"*. De exemplu, dacă lansezi unei persoane o primă cerere – să-ți răspundă la un chestionar de 25 de întrebări, probabilitatea ca acea persoană să-ți răspundă ulterior la un chestionar de 45 de întrebări scade considerabil, întrucât aceasta consideră că deja a făcut destul. Dacă inițial însă îi ceri să răspundă doar la 4 întrebări, probabilitatea ca peste 3 zile să-ți răspundă la chestionarul de 45 de întrebări va crește considerabil.

Tehnica „piciorul în ușă" are o largă aplicabilitate. Ea funcționează în viața personală, în mediul donațiilor sau al binefacerii, dar și în negociere și vânzări. Nicio tehnică de negociere nu garantează succesul 100%, „piciorul în ușă" fiind una dintre tehnicile care măresc rata de succes. Cât este de etică această tehnică este greu de spus, cert este însă că e folosită la scară foarte largă. În cazul în care este folosită pe dumneavoastră este bine să știți, iar atunci când o observați puteți alege dacă răspundeți celei

de-a doua cereri sau nu. Iar dacă vă gândiți să o aplicați, calculați bine, lansați o primă cerere moderată (nu exagerat de simplă sau exagerat de grea) şi apoi, la un interval de timp scurt, lansați a doua cerere. În viața personală uneori îți poți atinge obiectivele mai uşor, iar în afaceri îți poți creşte profitul.

Tehnica „piciorul în uşă" poate fi eficientă în situații precum: să ajungi la o persoană cu putere de decizie, să ți se răspundă la un chestionar, să strângi donații pentru un caz caritabil, să afli informații mai multe dintr-o campanie, să ajungi mai uşor la un interviu de angajare, să ajungi să prezinți o propunere unui partener de afaceri etc. Cifrele şi practica arată că tehnica funcționează.

Atunci când folosiți tehnica „piciorul în uşă" adaptați-o întotdeauna contextului şi interlocutorului, iar dacă nu funcționează, încercați altceva.

Rețineți!
În viață nu primiți ce meritați, ci ceea ce negociați!

De reținut!

Când funcționează mai bine tehnica?

- *Tehnica „piciorul în ușă" este o tehnică în doi pași, un al treilea pas nefiind eficient. Funcționează mai ales în situația când se ascunde o cauză nobilă în spatele formulării cererii.*
- *Când nu cunoști interlocutorul deloc sau îl cunoști foarte puțin.*
- *Când cererea inițială nu este exagerat de mare.*
- *Când trece un timp între prima și a doua cerere (3-10 zile).*

3.29. Tehnica „ce e ieftin e scump". Negocierea în afaceri – cum vând ceva scump? *Strategie în vânzări – ce e ieftin e scump*

Mulți dintre agenții de vânzări mi-au semnalat că au dificultăți în a vinde un produs sau un serviciu care este mai scump. Din experiența proprie pot să afirm că oamenii nu cumpără numai produsele care au cel mai mic preț. Mi-am propus să explic cum putem demonstra clienților că produsele scumpe sunt o alegere fericită. Puteți să vedeți mai jos cum să poziționați oferta dumneavoastră (mai scumpă) față de una mai ieftină.

Oamenii au mai multe criterii în funcție de care achiziționează, fără a se limita la acestea:

- *persoana care face vânzarea (îi place sau nu-i place);*
- *beneficiile imediate;*
- *beneficiile pe termen lung;*
- *părerea despre produs;*
- *raportul preț/calitate;*
- *bugetul disponibil;*
- *marca produsului sau a serviciului.*

Realitatea ne demonstrează permanent că nu se vând doar cele mai ieftine produse sau servicii. Întrebarea de o mie de puncte este **„cum faci să vinzi un produs foarte scump"**? În cursurile noastre de negociere şi vânzări prezentăm mai multe modalități, însă în acest articol mă voi rezuma la una dintre ele, care funcționează în multe cazuri.

Întrebarea pe care o pun este simplă: ***poți demonstra că produsul tău scump este de fapt foarte ieftin?***

Când un client spune că vrea să cumpere un produs mai ieftin, în acel moment eu sunt bucuros, pentru că îşi întinde singur o capcană şi îmi oferă posibilitatea să demonstrez că ce este ieftin este scump şi, cumpărând de la mine, el ia un produs foarte ieftin. Puteţi face un joc de cuvinte şi de argumente perfect fundamentat, aşa cum veţi vedea în exemplul de mai jos:

Exemplu: Telefon mobil clasic versus telefon cu tastatură completă

Presupunem că telefonul simplu costă 50 euro, iar cel performant cu tastatură completă costă 200 euro, un preţ de patru ori mai mare. În asemenea situaţii putem pune întrebări de genul:

– Este importantă imaginea dumneavoastră? Cât ar valora?

– Scrieţi mesaje? Puteţi scrie un mesaj în jumătate din timp. Economisiţi 30 de secunde la fiecare mesaj, astfel că veţi scrie poate câteva mii în plus. Cât valorează o secundă din viaţa dumneavoastră? Poate 10 cenţi, poate mai mult. Dacă ar valora 10 cenţi şi aţi scrie 2000 de mesaje în următorii 2 ani, înseamnă o economie de 200 de euro de exemplu.

– Navigaţi pe internet? Puteţi răspunde rapid la emailurile importante, ceea ce vă poate aduce afaceri profitabile de sute sau chiar mii de euro, deoarece partenerii de afaceri apreciază promptitudinea.

Întrebările pot continua, acestea au doar valoare de exemplu pentru a înţelege tehnica. Evident, **întrebările trebuie adaptate contextului, interlocutorului şi produsului pe care-l oferiţi**. Ideea este simplă: **trebuie să găsiţi acele lucruri care fac diferenţa şi să încercaţi o cuantificare financiară a acestora**. Practic, exagerând puţin, în 2-3

ani, telefonul de 200 € vă poate ajuta să câştigaţi mii de euro. Telefonul de 50 € nu prea oferă aceste posibilităţi.

Vedem cum ce e ieftin e scump pentru că punctând anumite diferenţe puteţi să-l convingeţi că ceea ce-i oferiţi nu este mai scump, ba, din contră, este foarte, foarte ieftin, îi aduce chiar şi profit. Poate da 50 € fără să aibă beneficii sau poate da 200 € şi să câştige mii de euro. **Deci care telefon este mai ieftin?**

Ar putea să vă placă **această strategie de negociere pentru că oferă o cale de trecere peste impas.** Cheia este punctarea beneficiilor şi valorizarea lor. Oamenii nu vor să facă afaceri proaste şi se pot gândi la ceea ce le veţi spune. La nivel inconştient, fiecare om, într-o măsură mai mare sau mai mică, face acest lucru. Dacă veţi merge într-un supermarket veţi observa o gamă foarte mare de produse şi veţi vedea că nu doar cele mai ieftine se vând, ci şi cele din alte categorii, pentru că oamenii, la nivel inconştient, judecă valoarea produsului, şi nu preţul. Decizia se ia inconştient şi de cele mai multe ori în mod automat. Mulţi oameni nu vor cumpăra cel mai ieftin produs tocmai pentru că este cel mai ieftin.

Încercaţi tehnica, puneţi o valoare pentru ceea ce oferiţi şi dacă interlocutorul nu răspunde, începeţi să cuantificaţi beneficiile a ceea ce aveţi de oferit. Inclusiv a lucra cu dumneavoastră poate fi un beneficiu.

Vânzătorii profesionişti nu se tem că există produse mai ieftine. Ei vor trece la acţiune şi vor explica cum produsul sau serviciul este extrem de ieftin, când el este de fapt foarte scump, iar produsul pe care-l oferă, aducând nenumărate beneficii, devine aproape o sursă de bani.

Experimentaţi tehnica şi veţi avea rezultate foarte bune. Doresc să fac avertizarea că această tehnică funcţionează în multe cazuri, dar nu în toate. Un negociator experimentat va intui imediat ce tehnică se potriveşte

mai bine fiecărei situații. A negocia este un lucru frumos, care te face să prețuiești mai mult ceea ce ai de oferit și îți crește totodată încrederea în tine pe măsură ce obții rezultate remarcabile. Negociem permanent, în afaceri, la serviciu sau în viața personală.

Rețineți!
În viață și în afaceri nu primiți ceea ce meritați, ci ceea ce negociați!

De reținut!

- *Demonstrați că produsul dumneavoastră scump este de fapt foarte ieftin punctând avantajele oferite și faptul că în timp poate chiar să reducă costuri sau să genereze profit.*
- *Puneți valoare pe ceea ce oferiți.*
- *Cheia este punctarea beneficiilor și valorizarea lor.*

3.30. Tehnica lucrurilor mici. Tips & tricks în negocieri

Mai jos veți găsi idei practice pe care le puteți folosi și adapta în negocieri sau vânzări. Aceste idei practice pleacă de la premisa că micile lucruri pot declanșa schimbări mari, iar atenția asupra mai multor lucruri mici poate determina cumulat un rezultat încântător.

1. Numele partenerului de negociere

Fie că vorbim despre nume, fie despre prenume, oamenilor le place să li se pronunțe numele. Pentru a reține numele persoanei este important ca, imediat după ce faceți cunoștință cu ea, să folosiți numele de câteva ori. Un secret este acela de a folosi chiar și la telefon numele persoanei de la capătul celălalt al firului, iar dacă doriți un impact maxim trebuie ca într-o conversație să-i folosiți ca ultim cuvânt numele, cum ar fi: „Vă doresc o zi bună, domnule Rujoiu!", „O să vă sun eu mâine, domnule Rujoiu!" sau „A fost o adevărată plăcere să vă întâlnesc, domnule Rujoiu" etc. Trebuie să rețineți că este important să folosiți numele celui cu care vorbiți, dar mai ales în finalul discuției, iar, dacă se poate, numele acestuia să fie chiar ultimul cuvânt.

2. Așezarea în încăpere

În principiu, poziția cea mai dezavantajoasă este cu spatele la ușă și cu fața la geam. Aceasta este o poziție care creează disconfort, în primul rând pentru că întotdeauna veți avea un sentiment de nesiguranță atunci când se deschide ușa, iar în al doilea rând pentru că geamul poate fi un factor perturbator care vă diminuează puterea de concentrare, iar o posibilă acțiune pe care o vedeți pe fereastră vă poate distrage și mai mult. Ca sfat,

vă recomand o poziție în lateral, cu spatele la un perete, de unde puteți vedea atât ușa, cât și geamul, cumva acestea să fie în stânga și în dreapta dumneavoastră. Negociatorii care vor dori să vă pună în dificultate, vă vor așeza fix în această poziție. Nu vă rămâne decât să evitați această poziție, iar, eventual, la un moment dat, să găsiți un prilej să mutați scaunul într-o poziție ceva mai avantajoasă. Când dumneavoastră vreți să puneți un partener de negociere în dificultate, îl puteți așeza într-o asemenea poziție și, eventual, rugați pe cineva să folosească ușa mai mult decât de obicei. Trebuie să folosiți această tehnică cu măsură, pentru că folosită în exces poate deranja. E bine să vă amintiți această tehnică chiar și atunci când mergeți undeva în oraș. Alegeți-vă astfel un loc cu vizibilitate maximă, eventual o masă situată în lateralul unei săli, iar scaunul să fie situat la perete.

3. Așezarea la masă

Majoritatea negocierilor se poartă la masă. Poziția cea mai puțin comunicantă este față în față. Dacă este o masă dreptunghiulară, partenerii așezați într-un capăt și celălalt al mesei vor avea tendința să poarte discuții în contradictoriu, ambii dorind să aibă un control asupra discuției. Chiar și la ședințele informale, poziția din capul mesei este „predispusă" la a prelua inițiativa, la a-și impune punctul de vedere. Revenind la negociere, evitați pe cât posibil pozițiile opuse. Dacă totuși partenerul de negociere este așezat în capul mesei, încercați să găsiți o poziție cât mai apropiată de el pe laterala mesei, eventual primul scaun. Dacă scaunul este departe, îl puteți muta imediat lângă el. Spre deosebire de poziția opusă care blochează comunicarea, poziția în diagonală facilitează comunicarea. La fel și pozițiile față în față. Chiar dacă nu sunt în capul mesei și sunt pe laturile mai lungi,

nu sunt indicate. Negociatorii neexperimentați consideră această poziție, față în față, ca fiind cea mai favorabilă (fiecare dintre negociatori stând pe cele două laturi mai lungi ale mesei). Dacă stați la o masă pătrată este indicat să evitați poziția față în față, astfel că este de preferat cea în unghi, pe laturile alăturate ale mesei. Cercetările au arătat că cea mai „comunicativă" poziție dintre doi parteneri de negociere este cea alăturată. Cumva, metaforic vorbind, este poziția din care partenerii vorbesc aceeași limbă, stau de aceeași parte a baricadei și privesc problema din același unghi. De asemenea, lucrul pe documente, explicațiile oferite pe un suport vizual, o schemă sau un desen sunt mult mai ușor de discutat și de vizualizat de către ambii parteneri când aceștia stau alături, puțin întorși unul către altul.

4. Mărturiile

Dovada fermă a calității serviciilor pe care le oferiți este ceea ce spun clienții dumneavoastră despre voi. Cu cât mai multe mărturii, cu atât mai bine. Aceste mărturii nu trebuie să fie scrisori complete și bine elaborate. Cele mai bune sunt mărturiile spontane oferite în momentul în care clientul a fost mulțumit. Rețineți, așadar, că o mărturie a unui client se culege în momentul impactului maxim. Când aveți un client care vă spune ceva de genul: *„Mulțumesc foarte mult, mi-ai fost de un real ajutor!"* rugați-l în acel moment să vă scrie câteva cuvinte, chiar și de mână, dacă nu aveți tehnologia necesară la îndemână. Cu cât va trece mai mult timp, cu atât va fi mai greu să obțineți mărturia respectivă. Șansa de a vi se oferi mărturia (recomandarea) în momentul satisfacției maxime este undeva la 50%. După câteva zile însă, acest procent al probabilității scade spre 10%. Strângeți recomandări și rețineți că acestea vor fi mult mai credibile atunci când

sunt scrise chiar de mână. Când o să aveți peste o sută de recomandări, probabilitatea de a convinge un nou client creşte considerabil. Poate fi chiar o provocare, fiecare client mulțumit poate fi ocazia unei recomandări. În cazul în care doriți o strategie pe termen lung, rugați-l să scrie ceva şi despre dumneavoastră ca om, nu doar despre companie. În vremuri grele, aceste recomandări pot fi aur curat şi pot fi folosite indiferent de compania la care lucrați.

5. Onestitatea

Noi, românii, suntem învățați multe. La capitolul onestitate nu stăm foarte bine. Cel puțin asta mi-au arătat experiența mea şi spusele celor pe care-i cunosc. Prima tendință în negociere este aceea de a lua de la un partener mai mult decât are el de oferit – *„Vreau să-l ard de nu se vede", „acum are nevoie de mine, prețul este altul"* etc. Gândurile nerostite ale multora dintre noi, ca români, sunt: *„Nu ştie care e treaba. Îl fac de nu se vede".* Această strategie win–lose creează proasta reputație. Am fi mult mai câştigați dacă, înainte de a ne gândi la cum să-l păcălim, ne-am gândi la cum putem câştiga şi eu şi el. Atunci când ambii parteneri sunt deschişi, fiecare poate câştiga şi fiecare poate fi mulțumit. Această onestitate vă oferă şi permisiunea de a fi creativ. Gândiți-vă la soluții inovatoare care pot duce la un câştig pentru ambele părți. Gândindu-ne la doi copii care vor să împartă o portocală, mentalitatea win–lose este aceea în care unul dintre copii vrea toată portocala, iar celălalt nu se va alege cu nimic. O variantă win–win este aceea în care cei doi copii discută. Poate unul doreşte numai o felie de poftă sau o pot împărți. Este posibil ca unul dintre ei să nu dorească neapărat portocala, ci poate vrea numai un fruct. Poate chiar întâmplător celălalt copil are un alt fruct sau îşi

poate face rost de unul. Sau poate ambii au câte 5 bănuți şi decid împreună să mai cumpere o portocală şi astfel fiecare dintre ei va avea o portocală. Pot fi multe soluții, trebuie însă ca cei doi copii să discute şi să fie dispuşi să afle nevoile celuilalt. Româneşte, ar însemna ca unul să mănânce portocala, iar celălalt să saliveze. Este un efort mic, dar cu un rezultat mare.

Fiți onest cu celălalt şi nu-i vindeți ceva de care acesta nu are nevoie. Încercați să aflați de ce anume are nevoie şi căutați împreună soluția optimă. Numai în acest fel veți construi o relație pe termen lung. În acest fel veți fi considerat un partener. Atunci când partenerul nu va rămâne mulțumit, a doua oară vă va ocoli. Dacă veți fi onest, veți fi o rara avis. Atunci când simțiți un dezechilibru şi mai ştiți că peste câteva zile partenerul dumneavoastră de negociere va înțelege că a făcut o afacere proastă, nu vă grăbiți să-i vindeți, încercați să-l avertizați. Chiar dacă astăzi veți „rata o negociere" de 2000 euro, construiți de fapt premisele unei negocieri viitoare bazate pe încredere. Este posibil ca peste două săptămâni să faceți o afacere de 20 000 euro cu acelaşi client. Când aveți un client sau un partener la care observați că va încheia o afacere proastă, puteți să-l avertizați. Este foarte probabil ca în scurtă vreme acest favor, în care nu l-ați lăsat să arunce cu banii pe fereastră, să vi se întoarcă, uneori chiar înzecit.

6. Întreruperile

Nu puține sunt cazurile în care negociatorul vrea să dea impresia de om căutat. Astfel, el îşi pune secretara sau pe un coleg să-l sune atunci când are întâlniri. Această tehnică nu pare tocmai bărbătească, însă ea are avantajul că în orice moment, odată ce ați fost sunat, puteți spune că trebuie să reprogramați întâlnirea pentru că a intervenit ceva foarte urgent. Aceste întreruperi sunt

bune în momentul în care negocierea a luat o direcție pe care nu v-o doriți și vă dezavantajează foarte mult.

7. Concluziile comune preliminare

În principiu, este bine să țineți un jurnal al negocierii cu lucrurile pe care vi le stabiliți. Acest lucru vă va permite să notați o concluzie și să vă rugați totodată partenerul să vă confirme că așa este. În cazul unor negocieri complexe, pentru a lua un puls al negocierii, redactați pe o foaie împreună cu partenerul concluziile la care s-a ajuns. Este momentul în care puteți verifica dacă ați vorbit aceeași limbă și dacă lucrurile care erau subînțelese sunt acum înțelese. Totodată, va fi și o ocazie în care expresii de genul: „am putea să..." se transformă în „putem să". Această foaie poate fi trimisă pe email sau pe fax partenerilor dumneavoastră. Este o strategie bună, care, dincolo de avantajul clarificării, are și avantajul că obțineți timp. Astfel că partenerii sau șefii dumneavoastră pot fi la curent asupra discuției și concluziilor preliminare. Această manieră este utilă mai ales când aveți un partener care a deviat cam mult de la subiect și a trecut superficial peste anumite lucruri. Rețineți, așadar, că un jurnal al negocierii (notițele dumneavoastră) vă permite să fiți la curent cu stadiul negocierii, pe de o parte, iar pe de altă parte, un jurnal comun al negocierii, trimis prin fax sau pe email partenerilor, asigură un prilej de clarificare asupra stadiului negocierii și obligă ambele părți la clarificări ce vor putea fi prinse cel mai probabil într-un viitor contract.

8. Schimburile

În cadrul întâlnirii este de preferat să aveți o recuzită corespunzătoare, însoțită de arsenalul tehnologic necesar. Nu este însă sfârșitul lumii dacă nu aveți un pix și astfel partenerul vă poate împrumuta unul. Este un bun

prilej pentru a iniția o serie de schimburi. Schimbul sau simplul fapt că vă oferă ceva creează bune premise psihologice în cadrul întâlnirii. Atunci când vi se oferă ceva, acceptați. Fie că vi se oferă o cafea, un pahar cu apă, un pix, o brichetă, o foaie etc. – acceptați. Spunând un „Nu, mulțumesc. Am şi eu" sau „Nu, mulțumesc. Nu-mi este sete" este un refuz care îl va face pe partenerul dumneavoastră care v-a oferit ceva să se simtă inconfortabil. Se spune de multe ori că există o plăcere mai mare în a oferi ceva decât în a primi ceva. Dacă partenerul vă oferă ceva, acceptați cu mare plăcere şi încercați să-i oferiți şi dumneavoastră ceva în schimb. Schimbul este primul pas către o comunicare bună. Dacă vă face cadou un pix, încercați să-i faceți şi dumneavoastră cadou un pix (chiar şi pe cel personal), o agendă sau ceva asemănător care vă este la îndemână. Partenerul se va simți obligat să accepte. Negocierea în acel moment este începută, iar primii paşi au fost făcuți deja. Dacă nu aveți ceva material pentru a-i oferi, faceți-i o promisiune sau oferiți-i o vorbă bună, un compliment sau o apreciere.

9. Confidențialitatea

Atunci când îi veți cere partenerului de negociere să păstreze confidențialitatea asupra celor ce urmează să fie discutate, acesta va lua mult mai în serios discuția. Această solicitare poate crea premisele unei relații de încredere. Totodată, puteți invoca faptul că este pentru dumneavoastră nu doar un client, ci un partener de afaceri, astfel că sunteți dispus să căutați şi să găsiți cele mai bune soluții, lucruri pe care nu le acordați în mod obişnuit tuturor oamenilor cu care lucrați. Probabil ați observat şi în viața de zi cu zi. Când spuneți cuiva: *„Vreau să-ți spun ceva, dar vreau să rămână între noi"*, dintr-odată partenerul este mai interesat şi dă o atenție mai mare

detaliilor şi lucrurilor spuse de dumneavoastră. Trebuie să aveţi grijă ca în timpul discuţiei să se justifice confidenţialitatea, fie că este vorba despre un discount pe care nu-l acordaţi în mod obişnuit, de un termen de plată, de o favoare sau de o informaţie care l-ar putea ajuta.

10. Punctul comun

Cine se aseamănă se adună. Este o vorbă veche şi cu mult mai mult adevăr decât credem. Poate că nu semănaţi cu partenerul de negociere, poate vă întâlniţi pentru prima dată şi este impropriu spus că puteţi semăna. Puteţi să faceţi însă ceva în acest sens, şi anume să căutaţi puncte comune cu el. Poate fi un hobby, poate fi un loc pe care l-aţi vizitat, poate fi postul TV preferat, pot fi copiii, vestimentaţia, pot fi principiile sau – de ce nu? – valorile. Un negociator experimentat nu începe negocierea până nu a găsit unul sau două puncte comune cu partenerul. Negociatorii neexperimentaţi intră direct în negociere, însă acest lucru nu îi avantajează foarte mult. În negociere acest punct se numeşte ***cârlig*** sau ***ancoră***.

Reţineţi: căutaţi punctul comun, identificaţi-l şi discutaţi pe marginea lui. Veţi avea parte astfel de o negociere mult mai deschisă şi mult mai relaxată. Inconştient sau nu, partenerul de negociere, odată ce veţi identifica puncte comune, vă va acorda mai multă încredere decât în mod obişnuit. Gândiţi-vă la dumneavoastră! De multe ori veţi acorda mai multă încredere persoanelor care, într-un fel sau altul, vă seamănă.

Aţi avut mai sus numai 10 tips and tricks. Le-am scris în ordinea în care ele mi-au venit în minte. Aceste lucruri mici vă pot fi foarte folositoare atât în negocierile comerciale, cât şi în cele personale.

De reținut!

1. Numele partenerului de negociere

2. Așezarea în încăpere

3. Așezarea la masă

4. Mărturiile

5. Onestitatea

6. Întreruperile

7. Concluziile comune preliminare

8. Schimburile

9. Confidențialitatea

10. Punctul comun

3.31. Tehnica interpretării nonverbalului. Limbajul trupului – cât este mit şi cât este adevăr? Greşeli în interpretarea limbajului trupului

În orice librărie aţi merge, cu siguranţă daţi peste o carte despre limbajul trupului. Acest lucru e valabil pentru cei care au avut ocazia să treacă în ultima vreme printr-o librărie.

Dacă nu aţi citit asemenea cărţi, cu siguranţă aţi auzit despre acest subiect.

Să începem cu lista neadevărurilor şi a interpretării gesturilor:

- ***pune mâna pe nas*** – înseamnă că minte;
- ***nu te priveşte în ochi*** – înseamnă că îţi ascunde ceva;
- ***îşi ţine mâinile încrucişate*** – înseamnă că a devenit defensiv;
- ***vine spre tine*** – e o persoană ofensivă;
- ***îşi ţine picioarele încrucişate*** – se simte în nesiguranţă;
- ***scoate pieptul în faţă*** – e arogant sau încrezut.

Lista poate continua cu încă 100 asemenea semnificaţii. Acest limbaj al semnelor de cele mai multe ori este doar apă de ploaie. Probabil unii dintre dumneavoastră sunteţi surprinşi de această afirmaţie. Le fel sunt şi majoritatea cursanţilor mei. Acest limbaj al semnelor, desprins din context, vă poate induce în eroare. Cel mai adesea se atrage atenţia că uneori poate însemna şi altceva. Din perspectiva pe care v-o prezint în aceste rânduri, lucrurile stau pe loc. Mai precis, doar uneori mâna dusă la gură poate însemna că minte sau că a spus ceva care nu dorea să spună. Aş da şi un procent, şi anume 10%. Cu alte

cuvinte, eu cred că doar 10% dintre aceste semnalmente exprimă ceea ce se dă de obicei de alți autori cu siguranță, avansând chiar procentul de 90%!

De ce această rețetă a limbajului trupului este doar un mit? Care sunt de fapt adevărurile?

1. Fiecare persoană este unică!

Dacă acceptați acest postulat veți vedea și înțelege de ce acest limbaj al trupului apare în forma care a fost prezentată mai sus! Fiecare persoană are propriile gesturi, propriul sistem de valori, propria educație sau autoeducație, gândește într-un anume fel, e interesat de ansamblu sau de detalii, este un analist sau un filosof, are anumite informații, are anumite experiențe proprii. Acestea, ca multe alte caracteristici, fac din fiecare om un individ unic. Această unicitate a fiecărei persoane se reflectă în limbajul trupului într-o măsură mai mare sau mai mică.

2. Limbajul trupului este barometrul individului, nu al oamenilor!

Limbajul trupului devine astfel barometrul stării interne a partenerului. A separa limbajul trupului de unicitatea persoanei este apă de ploaie, este o cale greșită. Limbajul trupului este un univers al fiecărei persoane. Limbajul trupului este foarte important, el ne poate comunica foarte multe informații pe care le putem folosi. Punerea unui șablon universal pe gestica omului contrazice ideea de ființă umană! Câți indivizi cunoașteți asemenea dumneavoastră? Probabil foarte puțini! Dar câte persoane cunoașteți la fel ca dumneavoastră? Probabil niciuna! Revenind la limbajul trupului... acesta ne dă indicii doar asupra unei persoane și trebuie interpretat ca atare. Același gest la o persoană poate însemna la fel de bine opusul la altă persoană!

3. Limbajul trupului este un detector de minciuni sau adevăr, NUMAI dacă ştii să-l foloseşti!

Este nevoie de mult antrenament şi instruire pentru a putea surprinde EXACT ce aveţi în faţă. Trebuie să vă adaptaţi rapid persoanei şi să „culegeţi" gesturi **asociate cu ceva**, nu doar gesturi. Mai clar, trebuie să observaţi ce face atunci când vorbeşte despre ceva frumos? Ce gesturi face când nu-i place ceva? Ce face când îşi imaginează ceva plăcut? Totul funcţionează asemenea unui detector de minciuni. Întâi adunaţi informaţii adevărate, apoi informaţii false, în faza doi faceţi corelarea, iar în ultima fază, în funcţie de corelarea anterioară, veţi prelucra noile informaţii obţinute.

4. Cum vă puteţi perfecţiona?

De regulă, unii au aceste deprinderi nativ, au o capacitate empatică de a-şi da seama exact ce gândeşti în acel moment. Dacă-i întrebaţi de unde ştiu, îţi vor spune că şi-au dat seama. La următoarea întrebare: cum anume şi-au dat seama? – majoritatea vor repeta ce au spus: „mi-am dat seama" sau vă vor spune „pur şi simplu". Sunt şi persoane care vă vor explica, de exemplu, „am văzut că îi tremură vocea" sau „a devenit agitat" etc. Prin antrenament însă, aproape oricine poate căpăta aceste deprinderi. De regulă, antrenamentele sunt eficiente dacă sunt într-un cadru organizat, de exemplu la un training. Nu este deloc greu să vedeţi EXACT CE AVEŢI ÎN FAŢĂ! Trebuie doar să vă antrenaţi în acest sens!

5. Ce este mit şi ce este adevăr în limbajul trupului?

Este un mit acel şablon rigid care-ţi dă soluţia oferind o semnificaţie certă unui anume gest: de exemplu, încrucişarea braţelor înseamnă că partenerul se apără!

Acest barometru al trupului (limbajul trupului) are limite?

Acest barometru este o unealtă excelentă atât timp cât ştiţi să o folosiţi. Trebuie să fiţi conştient în acelaşi timp că interpretarea dumneavoastră nu este 100% adevărată. Interpretarea vă oferă anumite repere în funcţie de care să vă poziţionaţi şi să mergeţi mai departe. Această scanare corectă a partenerului, în NLP, este numită calibrare.

Exemplu

Cel mai greu test la interpretarea limbajului trupului îl dau jucătorii de poker. Aceştia încearcă să descopere exact când anume partenerul are o mână bună, când are o mână rea. Ei încep prin a studia comportamentul interlocutorului, iar după ce văd exact ce cărţi a avut trag concluziile, cum ar fi: *„Partenerului meu, când are o mână bună, i se măresc pupilele, respiră parcă mai repede, îşi încrucişează foarte des picioarele şi se uită de cel puţin 5 ori la cărţi în timpul jocului"*. Apoi, în următorul joc, urmăreşte iar semnalmentele şi caută să afle dacă într-adevăr ceea ce a observat mai înainte apare şi acum. Dacă aceste semne apar din nou şi el are o mână bună, el va reacţiona în consecinţă. La fel, va încerca să descopere semnalmentele pentru o mână necâştigătoare.

Lupta în limbajul trupului în jocurile de poker devine şi mai grea întrucât jucătorii experimentaţi emit semnale nonverbale menite să-şi inducă în eroare partenerul. Trebuie să reuşeşti să le descoperi pe acelea care sunt relevante.

Distincţii conceptuale

La ce anume ne referim când spunem limbajul trupului?

CORP

+ poziția în care este așezat
+ mișcări mâini și picioare
+ postură
+ respirație
+ agilitatea mișcărilor
+ poziția coloanei
+ poziția picioarelor
+ momentul mișcărilor
+ ritmicitatea mișcărilor

CAP

+ expresia feței
+ mișcările ochilor
+ trăsături musculare (mișcări)
+ buzele (gura)
+ mișcările și postura capului
+ culoare (ex: roșu în obraji)

VOCE

+ ton
+ intonație
+ ritmicitate
+ sublinieri, accentuări
+ viteză
+ claritate
+ volum

De reținut!

- *Limbajul trupului se analizează întotdeauna în context și abia după ce ați stabilit tiparele de acțiune ale persoanei în cauză.*

Avantajele interpretării corecte a limbajului trupului:

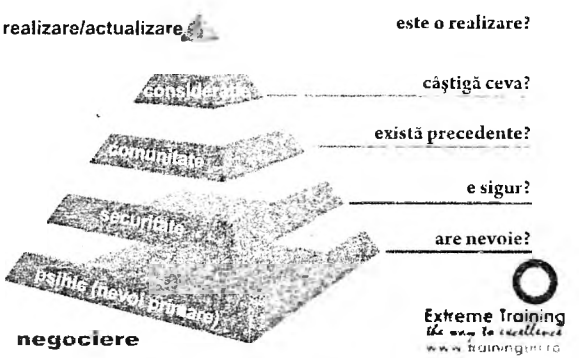
- *încheierea unor vânzări mai bune;*
- *dezvoltarea unei comunicări active cu interlocutorul;*
- *vă dați seama când puteți forța nota;*
- *vă dați seama când e cazul să o lăsați mai „moale";*
- *în viața personală (familie, prieteni).*

3.32. Tehnica celor cinci paşi. Cum să convingi în cinci paşi simpli

Fie că este vorba de a negocia, de a vinde sau de a convinge, pentru o înţelegere mai uşoară a felului în care putem convinge, este foarte uşor să facem o paralelă cu piramida lui A. Maslow. Cinci trepte şi cinci trebuinţe simple care vă pot mări puterea de convingere. Uneori observaţi că nu reuşiţi să convingeţi, astfel că este foarte posibil ca tot modelul lui Maslow (prima variantă) să vă lămurească.

Cele cinci trepte pe care aţi putea să le urmaţi sunt:

1. *convingeţi-l că are nevoie;*
2. *convingeţi-l că ceea ce-i propuneţi îi sporeşte securitatea;*
3. *convingeţi-l că cei care au mai procedat în acest fel au făcut o alegere bună şi alegând lucrul respectiv are acces la o comunitate selectă;*
4. *convingeţi-l că ceea ce-i propuneţi îi oferă un plus faţă de ceilalţi;*
5. *convingeţi-l că face o afacere bună şi că va avea un sentiment de împlinire, depăşind astfel condiţia actuală.*



La ce vă ajută acești cinci pași?

Vă ajută să înțelegeți care este firul prin care puteți convinge pe cineva. Fie că e vorba de planul personal sau profesional, trebuie să înțelegeți că lucrurile capătă logică atunci când avem în minte acești pași.

Să presupunem că vreți să vindeți o mașină, o Dacia de exemplu, veche de trei ani. Vecinul dumneavoastră are un Audi A4, cumpărat în urmă cu un an. Credeți că veți reuși să-i vindeți Dacia dumneavoastră? Cel mai probabil – nu, pentru că nu are nevoie de ea, nu e mai sigură decât a lui; nu cred că veți găsi exemple prin care să-l convingeți că va avea „acces la o clasă superioară", nici că va fi un plus față de mașina lui și probabil nu aveți argumente să-l convingeți că în urma achiziționării unei Dacii va simți satisfacție maximă sau că a făcut o afacere bună. Este posibil numai într-un singur caz, și anume numai dacă are datorii mari și urgențe și, între a nu avea mașină deloc (presupunem că are de gând s-o vândă) și a avea o Dacie nu foarte veche, care să-i asigure nevoile de bază, aveți o șansă. Un vânzător bun nu este acela care vinde frigidere la Polul Nord. Pe acesta eu l-aș întreba: „Ce cauți la Polul Nord, când ai putea vinde foarte bine în zona Ecuatorului?" Intrăm în acest fel în zona managementului vânzărilor, mai precis trebuie să acționați acolo unde este nevoie, să folosiți timpul așa cum trebuie, în locul care trebuie și acolo unde există o nevoie de bază. (Treapta I, conform clasificărilor.)

Dacă, însă, celălalt vecin al dumneavoastră nu are mașină deloc este posibil să aveți șanse mult mai mari, iar un dialog ar putea fi de forma celui de mai jos:

Dumneavoastră: *Salutare, vecine, ce mai faci?*

Vecinul: *Uite, fac foarte bine, aranjez şi eu puţin grădina!*

Dumneavoastră: *Vecine, uite, mă întrebam: de ce nu ai tu maşină? Cu siguranţă ai avut nevoie până acum. E mai greu să te descurci fără o maşină atunci când ai nevoie.* ***(treapta întâi)***

Vecinul: *Da, am nevoie, dar mă descurc şi fără.*

Dumneavoastră: *O maşină înseamnă siguranţă şi libertate de mişcare. Poţi să ai grijă de familia ta, de copii, îţi asigură confortul psihic, că atunci când trebuie să ajungi undeva te-ai urcat în maşină şi ai plecat să rezolvi problema. Nu mai spun de situaţii medicale delicate, salvările astea ajung la tine într-o oră, două. Ai maşina ta, ai siguranţă!* ***(treapta a doua – nevoia de siguranţă)***

Vecinul: *Poate că ai dreptate, sper însă să nu am niciodată vreo problemă!*

Dumneavoastră: *E bine ca fiecare om să aibă o maşină. Până la urmă intri în rândul oamenilor normali: ai o casă, ai o maşină. Ţine şi de imaginea ta. Orice om serios are o maşină.* ***(treapta 3 – apartenenţa)***

Vecinul: *Şi ce câştig eu dacă am maşină?*

Dumneavoastră: *E un bun, e al tău şi ştii că poţi face orice cu el. E un plus, e o valoare. Până la urmă e un indicator al nivelului de trai!* ***(treapta 4 – avantajul, acumularea)***

Vecinul: *Hmm... cred că tu vrei să-mi vinzi maşina ta!*

Dumneavoastră: *Cred că e mai important că ai tu nevoie, decât că vreau eu să o vând! Până la urmă, să ai o maşină e o realizare. Nu crezi că te-ai simţi bine să ai tu maşina ta? Ai o satisfacţie* ***(treapta 5)***

Vecinul: *Cred că ai dreptate, cât ceri pe ea?*

Şi începe negocierea pe marginea preţului!

În exemplul de mai sus, așa cum a fost construit el, observăm că decizia de a deschide negocierea a fost provocată abia la treapta 5. Era foarte greu dacă începeam direct de la cinci. Trecerea prin celelalte trepte are valoarea de suport al provocării unei decizii. De exemplu, în cazul celuilalt vecin cu Audi, negocierea se oprește la prima treaptă, pentru că omul nu are nevoie. Prin traseul discuției de mai sus, pornim de la bază, ne asigurăm înainte de toate că are nevoie și că înțelege acest lucru. Chiar în prima frază ne spune: „am nevoie, dar mă descurc și fără". Înseamnă că suntem pe drumul bun, anume că am trecut de treapta întâi și că sunt alte elemente care l-ar putea determina să ia decizia.

În afară de a fi o schemă care vă ajută ușor să convingeți, trebuie să înțelegeți că succesul unei negocieri este cu atât mai mare cu cât sunt satisfăcute mai multe dintre cele cinci coordonate, de jos în sus.

Cele cinci elemente (1 – nevoia primară, 2 – securitatea, 3 – accesul la comunitate, 4 – dorința de acumulare și 5 – realizare și satisfacție) pot funcționa și secvențial. *De exemplu, dacă ne uităm la reclamele la hipermarket: „Găsești tot ce ai nevoie (1. nevoia) la cel mai mic preț (risc scăzut, economie)" ele merg primordial pe primele două trepte. Pe măsură însă ce ne îndreptăm spre clasa produselor de lux, apar reclame de la treapta 3-4 în sus: intri într-o categorie a oamenilor de succes având produsul respectiv (4. accesul la o comunitate) și vei avea un sentiment de satisfacție, de împlinire (5. realizare)".* În acest din urmă caz se presupune că publicul căruia îi este adresat produsul sau serviciul respectiv are satisfăcute celelalte nevoi.

Trebuie să reţineţi că în cadrul discuţiilor voastre una dintre cele cinci trepte provoacă decizia. Practic, faptul că are nevoie nu duce neapărat la luarea deciziei, ci nevoia (treapta 1) aduce numai un aport în luarea deciziei. De exemplu, dacă vă duceţi într-un magazin, este mult mai uşor să luaţi decizia de a cumpăra o pereche de pantofi scumpi dacă aveţi nevoie în acel moment de pantofi. Dacă nu sunteţi însă foarte convinşi că aveţi nevoie, este foarte posibil să amânaţi decizia şi să vă învingeţi sentimentul de satisfacţie de a avea perechea de pantofi respectivă (treapta 5) sau dorinţa de a fi special în rândul cercului frecventat de dumneavoastră (treapta 4).

De reţinut!

- *Începeţi să convingeţi de jos în sus (de la treapta 1 către treapta 5).*
- *De multe ori nu puteţi convinge un om pentru că blocaţi discuţia pe o treaptă, pe securitate de exemplu. Securitatea ajută la luarea deciziei, dar poate că nu provoacă decizia.*
- *Nu insistaţi pe treptele unde clientul/partenerul este deja convins sau nu este nevoie să-l convingeţi (exemplul produselor de lux). De exemplu, dacă încercaţi să convingeţi că produsul de lux este foarte ieftin şi că va face economie în acest sens, s-ar putea să nu-l mai convingeţi deloc, pentru că „ieftin" în cazul de faţă intră uşor în contradicţie cu treptele 4 şi 5.*

4. Aplicații specifice în vânzări

4.1. Cum negociem dacă suntem cumpărători

Vă mulțumesc că ne ajutați în negociere. Eu nu vând, eu cumpăr marfă. Problema mea este că atunci când am nevoie de marfă și sun eu furnizorul să vină la mine cu marfa, imediat crește prețul, transportul cade în sarcina mea, termenul de plată devine mai scurt etc. Sfătuiți-ne și pe noi cum să negociem, nu numai pe vânzători!"
Este o rugăminte la care un vizitator al blogului meu personal așteaptă răspuns. Întrebarea este una legitimă, în sensul că sunt mai mulți cumpărători decât vânzători. O să ofer câteva soluții la problema ridicată mai sus, astfel încât și cumpărătorii să negocieze cu succes. Pe scurt: îi presăm, îi educăm și ne instruim!

1. **NEGOCIAZĂ ȘI PRESEAZĂ-L**
   Primul sfat pe care-l dau este să vă antrenați să negociați. Am avut la un moment dat un curs cu departamentul de achiziții și, recunosc, am fost puțin surprins de cât de „speriați" sunt. Eu cunoșteam cu totul altă situație, aceea în care vânzătorii sunt presați întotdeauna de cumpărători cu oferta concurenței. Unul dintre lucrurile în care sunt instruiți agenții de vânzări este să negocieze întotdeauna. Dacă ei negociază nu înseamnă obligatoriu că trebuie să faceți ca ei sau să le-o luați în nume de rău. Vă sfătuiesc să alegeți un moment de negociere diferit de acela în care sunteți presați de timp. De exemplu, atunci când aveți nevoie peste 7 zile de marfă, sunați-l și nu-i spuneți că aveți nevoie peste 7 zile, ci spuneți-i că aveți nevoie a doua zi. Vă dau o sugestie, diferită de cele pe

care le găsiți în cărți. În teorie se spune că ar trebui să-l invitați să coopereze, să nu vă preseze, să-i spuneți că aveți nevoie urgent etc. În practică recomandarea mea este cu totul diferită, anume să-l presați şi dumneavoastră. Dar trebuie să-l presați atât de tare încât să nu mai îndrăznească a doua oară să vă mai strângă cu uşa.

Veți fi mult mai relaxați ştiind că nu aveți nevoie a doua zi, însă trebuie să-i cereți să facă livrarea a doua zi şi să nu acceptați niciuna dintre condițiile pe care le pune. Atunci când pune o condiție, precum să asigurați dumneavoastră transportul, îi puteți enunța una dintre următoarele variante: *„Dacă nu ne asigurați transportul, nu cred că ne mai interesează"* sau *„Dacă nu ne asigurați transportul, doresc un discount de 20%"* sau *„În locul dumneavoastră aş înceta să mai pun condiții, există şi alternative"* etc. Ideea este simplă: ori de câte ori vă spune că vă dă la un alt preț sau că nu vă asigură transportul, trebuie să-i cereți ceva în schimb, ceva care ştiți că nu vă poate da. Veți fi mai relaxat ştiind că nu-i nicio problemă dacă nu va face livrarea a doua zi. Îndrăzniți să negociați! În cele mai multe cazuri veți vedea că tehnica va funcționa. Atenție, important este să aplicați în continuare pasul 2 de mai jos!

2. EDUCĂ-ȚI FURNIZORII

Cu asemenea furnizori, care vă presează în momente importante, avem doar două variante: îi educăm sau îi schimbăm. Propun ca schimbarea lor să fie o a doua variantă, prima dintre ele să fie aceea de a îi educa. După ce am negociat şi am pus şi noi presiune pe el, este bine să nu-i închidem

telefonul, ci să îl educăm. Mai exact, trebuie să-l întrebăm sau să-i comunicăm: *„Mulțumesc pentru înțelegere, sper ca în viitor să nu mai avem această discuție în care nu puteți, nu aveți voie sau vă este greu. Credeți că puteți fi furnizorul nostru atunci când avem nevoie sau trebuie să căutăm un alt furnizor?"* Credeți-mă, nimic nu e mai neplăcut pentru un agent decât să audă că te poți duce la concurență. Îi sperie mai tare decât vă închipuiți. Cel mai probabil va spune că nu este nevoie să căutați alt furnizor.

3. **INSTRUIEȘTE-TE ȘI TU**

Cel mai bun loc în care puteți afla cum gândesc și cum acționează vânzătorii este un seminar de vânzări la care participă ei. Este ca și cum ați putea să spionați gratuit. Puteți să învățați ce tehnici folosesc și cum să vă apărați. De asemenea, anticipându-le mișcările puteți ajunge chiar cu un pas înaintea lor. Puteți să citiți cărțile pe care le citesc ei sau puteți să participați la seminariile la care participă și ei. Tehnica de mai sus este doar un mic truc, în realitate dumneavoastră puteți folosi orice tehnică pe care o cunoașteți și care se potrivește situației.

Vă doresc mult succes în negocierile viitoare!

De reținut!

- *Negociază și presează-l!*
- *Educă-ți furnizorii!*
- *Instruiește-te și tu!*

4.2. Reguli de aur în vânzări

În ultima vreme am tot scris articole despre negociere şi vânzări. Am observat însă că sunt destui cititori care doresc şi un punct de pornire, câteva reguli de bază. Nu de puține ori am întâlnit comentarii: *„Dar asta nu merge dacă nu-ți cunoşti produsul"*, de exemplu. Cititorii aveau dreptate, eu, în sinea mea, mă gândeam că sunt de la sine înțeles, că sunt lucruri de bază. Am decis astfel să aleg lucrurile mai importante din vânzări şi negociere, care pot fi interesante atât pentru începători, cât şi pentru avansați.

13 Reguli de aur

1. **Cunoştințele tale – Eşti un profesionist?**

Nu puteți face performanță dacă nu vă cunoaşteți produsele în cel mai mic amănunt. La fel cum nu puteți convinge pe cineva de un lucru pe care nu-l cunoaşteți. Trebuie să ştiți TOTUL despre: produs, firma în care lucrați, capacitate de livrare, capacitate de producție, punctele tari, punctele slabe, ofertele concurenței, noile tendințe etc. Oamenilor le place să cumpere de la profesionişti, iar unul dintre motivele pentru care puteți fi considerat un profesionist este ceea ce dumneavoastră ştiți. Trebuie să aveți răspunsuri pentru orice întrebare ce vi s-ar putea pune!

2. **Felul tău de a fi – Inspiri încredere?**

Trebuie să inspirați încredere. Încrederea în propria persoană, încrederea în firma pe care o reprezentați, încrederea în produs sunt punctele-cheie în a convinge pe cineva. Oamenii se lasă convinşi de cei care sunt încrezători. Nimănui nu-i place să cumpere de la cineva ce

pare că are ceva de ascuns. Nu există o rețetă a încrederii. Lucrurile sunt destul de simple: aveți sau nu încredere în dumneavoastră. Dacă nu, ar trebui să vă răspundeți la întrebarea: *„de ce nu am încredere în mine?"* Descoperiți motivele și în acest fel veți înlătura și efectele!

3. Nonverbalul și paraverbalul – Ești un maestru al comunicării?

Nonverbalul și paraverbalul sunt extrem de importante. Sunt cursuri pe această temă și s-au scris mii de cărți. Un lucru este cert: aceste lucruri contează! E greu să vă faceți singuri o autoanaliză. Îi puteți ruga pe prietenii dumneavoastră sau pe colegi să vă ofere un feedback sau puteți folosi cea mai veche metodă de testare: oglinda. Aici regula de aur este că nu există nicio regulă de aur. Anumite gesturi vă pot dezavantaja, altele vă pot avantaja. Dacă aveți la dispoziție o cameră de filmat, înregistrați-vă. Vizionați apoi înregistrarea fără sonor. Ce exprimă ea? Este unitară cu ceea ce ați spus? Mai puneți pe cineva să se uite la fel la înregistrare și puneți-l apoi să comenteze nonverbalul dumneavoastră și veți fi uimit de câte lucruri veți afla. La fel de important este și paraverbalul, modul cum vorbiți, cum accentuați cuvintele, ce voce folosiți, ce ton, ce volum. Aceste lucruri contează. Încercați să vă automonitorizați. Aici, un mic sfat: încercați să folosiți ritmul de vorbire al partenerului. Dacă el vorbește prea repede și dumneavoastră prea lent, vă veți obosi reciproc. Și invers, dacă el vorbește mai încet și dumneavoastră prea tare – din nou apare o barieră în comunicarea dintre voi. Este mult de discutat aici. Folosiți minimum aceste sfaturi și va fi un plus (sunt sfaturi de bază). Rețineți însă că, atunci când aveți în față un auditoriu, 80% din ceea ce transmiteți este nonverbal și paraverbal.

4. Ce ai de oferit – Te recomandă sau nu?

Va fi o luptă cu morile de vânt să vindeți produse proaste. Puteți vinde o dată, însă a doua oară nu va mai cumpăra de la dumneavoastră şi fiți siguri că vă va „anti-recomanda" ori de câte ori va avea ocazia. În afaceri trebuie să căutați să lucrați permanent cu acel client, să încasați pe termen lung de la el. Dacă nu credeți în produs sau nu îl înțelegeți – nu încercați să-l vindeți. Dacă nu este bun şi dumneavoastră ştiți asta şi totuşi înşelați cumpărătorul... nu uitați că lumea este foarte mică, vă veți mai întâlni cu acel om. Etica vă menține în afaceri. Din nefericire, pentru proasta calitate dumneavoastră, ca agenți, nu aveți soluții, aveți numai o alternativă: schimbați-vă locul de muncă!

5. Atitudinea ta – Cât ești de disperat?

Cu cât veți fi mai disperați să vindeți, cu atât clienții vor fugi mai mult de dumneavoastră. Disperarea este suspectă şi vă scade din prestanță. Trebuie să găsiți echilibrul între disperare şi lipsa de modestie. Acest echilibru se numeşte PARTENERIAT. Nu trebuie să fiți nici milog, nici agresiv, trebuie să încercați construcția unui parteneriat.

6. Poziționarea – Tu vinzi sau el cumpără?

Este foarte clar. Înainte de a vinde dumneavoastră, el trebuie să cumpere. Mai exact, trebuie să plecați de la nevoia lui. Împreună cu el să aflați de ce are nevoie, ce vrea el să cumpere. Plecați de la nevoia lui şi vă va respecta. În cel mai rău caz, încercați să-l faceți conştient de nevoile pe care le are. Este drept că sunt şi clienți mai dezorientați, pe aceştia îi puteți ajuta în discuție. Ghidați dumneavoastră discuția şi convingeți-l să vă spună el „cu gurița lui" că are nevoie de ceva. Abia când l-ați convins

că are nevoie – începeți să-i vindeți. Puteți forța lucrurile, să-l convingeți că are nevoie fără să fie adevărat, însă nu vă așteptați ca a doua oară să mai cumpere de la dumneavoastră. Vă recomand însă să forțați nota numai atunci când dumneavoastră știți că va fi fericit după achiziționare.

7. Orientare în teren – Ești în vizită la un potențial client?

Sunt cursanți care uneori mă întreabă: „Și cum pot vinde cuiva care nu are nevoie?" Iar răspunsul meu este: e o pierdere de timp să încerci să convingi oamenii să cumpere servicii de care nu au nevoie, este un câștig pe termen scurt, însă pe termen lung așteaptă-te să ai de suferit din această cauză.

Când încercați să vindeți cuiva care nu are nevoie, sunteți un agent slab (fără supărare!). Ce căutați acolo, la acel client? Ar fi trebuit să anticipați că nu are nevoie! A lua oamenii la rând și a încerca să le vindeți în ideea că poate găsiți pe cineva care are nevoie denotă un slab management al vânzărilor. Identificați oamenii care au nevoie de ceea ce vindeți dumneavoastră. Cum ar fi să merg într-un sat uitat de lume și să încerc să vând apă plată, când ei au apă foarte bună acolo? Aș fi un agent slab! Cum ar fi să merg la Uzina Dacia și să încerc să le vând piese de schimb pentru Audi? Exemplele pot continua, însă cred că s-a înțeles ideea. Când un om vă spune: „Chiar nu am nevoie!", ar trebui să vă gândiți mai bine la dumneavoastră, la timpul pe care nu știți să-l folosiți eficient. Probabil vă spuneți în gând: „Dar agent adevărat este acela care vinde și cuiva care nu are nevoie!" Cu riscul de a vă supăra, vă spun că acela nu este un bun agent. Puteți face asta așa... „for fun", pentru a vă testa capacitățile, însă nu conduce la nimic bun. Dacă vreți să

vă testați capacitățile, mergeți la o multinațională care lucrează cu concurența şi convingeți-i să lucreze cu dumneavoastră. Atunci puteți spune că sunteți un agent adevărat. Un agent bun ştie să-şi planifice vizitele, mergând doar la potențialii clienți. Potențialii clienți sunt acele persoane fizice sau juridice care pot fi interesate de ceea ce are el de oferit! Sfatul meu: căutați-vă potențiali clienți, nu victime! ☺

8. Timpul – Cât de grăbit eşti să cedezi?

Cele mai întâlnite replici în negociere sunt, probabil: „Prețul e prea mare!" sau „Am oferte mai bune!" Acesta este cel mai vechi truc folosit de cumpărători. În cele mai multe cazuri vor încerca să vă preseze. Greşeala multor agenți este să răspundă imediat acestei provocări. Se grăbesc să mai lase din preț, să facă discounturi, fie doar să spună „Ne înțelegem noi... ".

Nu spuneți DA imediat! Acesta este singurul moment în care cumpărătorul vă cere ceva în mod indirect, anume să-i dați un preț mai mic. El aşteaptă un răspuns în acele momente. Nu discutați despre acest lucru. Nu cedați fără să cereți nimic la schimb şi nici nu oferiți în ideea că va cumpăra de la dumneavoastră. Discutați ce vrea, cât vrea! Discutați de ce are prețul respectiv, prezentați-i beneficiile şi avantajele. Abia apoi puteți să cedați. Negocierea prețului se face la urmă. Făcând-o înainte, pierdeți enorm, pentru că nu vă mai rămâne nimic de negociat. Puteți negocia prețul în funcție de volum, de durată, de termenul de plată etc. Sfat: când vi se cere să faceți un discount din primele momente, relaxați-vă şi începeți cu el o discuție normală, ca şi cum nu v-ar fi cerut acest lucru!

9. Imaginea ta – Dacă ar vorbi, ce ar spune?

Trebuie să aveți grijă de voi. Atenție la îmbrăcăminte! Mulți agenți spun că acest lucru nu contează. Ba contează și contează chiar foarte mult! Prima impresie se formează în primele câteva secunde. Nu vă sfătuiesc să vă îmbrăcați mereu la costum și cravată, însă – fie că ne place, fie că nu – modul în care ne îmbrăcăm contează. Poate o să vi se pară amuzant, însă aceasta se aplică până și în regnul animal. Alegerea masculului de către femelă la fazani... este doar un exemplu. „Penajul dumneavoastră" influențează! În plus, dincolo de cum sunteți îmbrăcați, mai contează și igiena, aspectul îngrijit. Aici nu cred că este cazul să intru în detalii.

10. Starea ta de spirit – Pesimist sau optimist?

Puteți juca și rolul pesimistului în anumite situații, de pildă atunci când expuneți în termeni de consecințe ce se poate întâmpla dacă nu achiziționează de la dumneavoastră. Cheia este însă optimismul! Oamenilor le place să fie înconjurați de semeni pozitivi. Sigur are el destule probleme, faceți-l să simtă că ia o gură de aer când vă întâlnește. Încercați să faceți astfel încât vizita dumneavoastră să nu-i creeze încă o problemă. Fiți optimiști în ceea ce privește afacerea lui, fiți optimiști în ceea ce privește produsul și firma pe care o reprezentați. Fiți optimist în ceea ce privește lucrurile în general. Atenție, păstrați o doză de realism în tot acest optimism, altfel totul se poate întoarce împotriva dumneavoastră! Nu râdeți nici prea mult! Dacă-l faceți să zâmbească l-ați convins pe jumătate. Râsul dezarmează, oamenilor în general le place să râdă. Am găsit la un moment dat și explicația dată de fiziologie, cu substanțe care inundă creierul atunci când omul râde. Pe scurt: îl convingeți mai ușor dacă-l faceți să râdă și dacă sunteți optimist!

11. Respectul – Cine pe cine respectă?

Îl respectați dumneavoastră pe el sau el pe dumneavoastră? Probabil știți că trebuie să-l respectați. Elegant, trebuie să cereți în schimb acelaşi lucru. E condiția minimă în afaceri. Puteți să vă lăsați călcați în picioare, să fiți umiliți, însă nu vă aşteptați să mai aveți şi prestanță după. Această regulă cred că ține de respectul de sine. Dacă sunteți atât de disperați încât să vă lăsați umilit, este fix alegerea dumneavoastră. Ca să citez un cursant de-al meu, pe care îl admir şi-l respect, lucrurile ar sta în felul următor: *„Impune-ți respectul în fața clientului. Nu are nevoie de preş, are probabil unul la intrarea în firmă!"*

12. Oferta concurenței – Este bună sau rea?

Dacă-i prea bună, nu-i de bine, aveți mult de luptat! Dacă-i proastă, fericirea dumneavoastră! Ca procedură, însă, trebuie să aveți grijă. Negociatorii neexperimentați ajung să vorbească mai mult despre produsele concurenței decât despre ale lor. Mai exact, dacă sunteți în stare, demonstrați înainte de toate că ce oferiți voi este bun şi încercați să vorbiți cât mai puțin despre concurență, cu atât mai puțin de rău. Aparent vă ajută să-i vorbiți de rău, practic nu-l convingeți cu asta. În plus, oamenii au un altruism mai ciudat, s-ar putea să intre în polemică cu dumneavoastră şi să încerce să-i apere. Dacă puteți, evitați folosind replici de genul: nu se pot compara, ceea ce ofer eu face cutare şi cutare... etc. Aceasta e atitudinea potrivită!

13. Timpul și orientarea!

În primul rând, nu stați la client mai mult decât e necesar, nici mai puțin. Când ați terminat treaba, faceți

o încheiere frumoasă şi nu aşteptați să vă spună el că are de lucru. Apoi, când spun orientare... mă refer la flexibilitate. Poate aveți o poezie de acasă, învățată bine, atenție însă la client, poate nu are chef de poezia voastră. „Nasul" dumneavoastră de negociator trebuie să simtă când trebuie schimbat macazul, când trebuie să-l ascultați şi când trebuie să vorbiți. Prezentați alternative, fiți creativ, fiți inventiv, fiți flexibili! E posibil să aveți o soluție pregătită pentru client, s-ar putea să nu fie însă cea potrivită. Nu vă chinuiți să i-o băgați pe gât, ci încercați să o adaptați nevoii lui. Dacă observați că nu reuşiți, încercați altă soluție, altfel vă veți afunda şi mai tare!

Sper că aceste **13 reguli de aur** vă vor fi de folos. Nu strică deloc ca din când în când să vă reamintiți că fără bazele elementare toate tehnicile dumneavoastră de negociere sunt inutile.

De reținut! Cele 13 reguli de aur:

1. Timpul și orientarea!

2. Oferta concurenței – Este bună sau rea?

3. Respectul – Cine pe cine respectă?

4. Starea ta de spirit – Pesimist sau optimist?

5. Imaginea ta – Dacă ar vorbi, ce ar spune?

6. Timpul – Cât de grăbit ești să cedezi?

7. Orientare în teren – Ești în vizită la un potențial client?

8. Ce ai de oferit – Te recomandă sau nu?

9. Poziționarea – Tu vinzi sau el cumpără?

10. Atitudinea ta – Cât ești de disperat?

11. Nonverbalul și paraverbalul – Ești un maestru al comunicării?

12. Felul tău de a fi – Inspiri încredere?

13. Cunoștințele tale – Ești un profesionist?

4.3. Contracararea obiecțiilor. Rolul obiecțiilor în vânzări și de ce apar acestea

Fie că vindeți case sau mașini, fie că vindeți băuturi alcoolice sau anvelope, fie că prestați servicii de web design, cred că cel puțin o dată, atunci când ați încercat să vindeți ceva, vi s-a ridicat o obiecție. Situația în care nu apare nicio obiecție din partea cumpărătorului este rară, alteori nu este deloc formulată sau este formulată destul de vag! Uneori această obiecție este exprimată clar și concis, alteori trebuie să vă aventurați dumneavoastră în căutarea ei pentru a putea finaliza vânzarea! De cele mai multe ori obiecțiile nu sunt formulate clar!

Acestea nu trebuie privite ca un război iminent, ci ca aspecte normale ale unei vânzări. De obicei, orice vânzare începe cu o obiecție.

Obiecțiile pot să țină fie de lipsa de timp, fie de preț, fie de nevoia consumatorului. Pentru cumpărător, mai ales când nu este el cel aflat în căutarea produsului sau serviciului respectiv, este o obișnuință să răspundă cu o obiecție. Obiecția nu este neapărat reală, însă aceasta se ridică, iar dumneavoastră trebuie să o ocoliți sau să o contracarați. Odată ridicată o obiecție de către un cumpărător, depinde numai de dumneavoastră cum treceți peste aceasta.

Gândiți-vă de câte ori ați spus că nu aveți timp să cumpărați ceva sau că nu aveți bani suficienți sau că nu aveți nevoie, însă nu puține au fost situațiile când, totuși, ați cumpărat produsul respectiv. Acest lucru s-a întâmplat pentru că vânzătorul a știut să treacă peste obiecție la

un mod cât se poate de elegant! Atunci când se ridică o obiecție nu înseamnă că vânzarea nu va avea loc. Acest lucru înseamnă doar că vânzarea abia începe. Cele mai întâlnite obiecții ridicate sunt:

- nu am timp;
- mă mai gândesc;
- prețul e prea mare;
- trebuie să vorbesc cu şeful;
- am oferte mai bune;
- nu vreau, pur şi simplu;
- lucrez cu altcineva;
- nu avem bani;
- nu se vând;
- nu avem nevoie.

De ce apar obiecțiile?

Există cazuri când cumpărătorul chiar are o obiecție reală care vă este pusă pe tavă, iar cumpărătorul chiar doreşte un răspuns la obiecția sa. Nu este o strategie tocmai potrivită aceea de a vă face că nu ați auzit obiecția sau să treceți peste obiecție, fără discutarea ei, ca şi cum ar fi ceva irelevant. Este o adevărată măiestrie să răspundeți unei obiecții în mod constructiv, astfel încât să începeți o vânzare cu succes, mai ales că oamenii de cele mai multe ori ajung să cumpere tocmai din acelaşi motiv pentru care au refuzat inițial vânzarea ridicând obiecția. De exemplu, îi puteți demonstra că tocmai pentru că nu are bani suficienți va trebui să cumpere, pentru că va face economii importante. Prima obiecție ridicată este întâiul indiciu asupra nevoilor consumatorului, care fie vrea să se asigure că a dat un preț bun, fie acesta are nevoie de un furnizor de încredere, fie vrea să vadă că într-adevăr are de-a face cu un profesionist.

Aruncând o privire sinceră asupra motivelor din pricina cărora apar obiecțiile am întocmit următoarea listă:

1. cumpărătorul dorește clarificarea unor aspecte;
2. în acel moment cumpărătorul are alte lucruri de făcut, nu ați nimerit în momentul tocmai potrivit;
3. pentru că vrea o ofertă cât mai bună;
4. nu l-ați impresionat cu nimic;
5. are o relație bună cu vechii furnizori;
6. nu are bani suficienți;
7. nu are încredere în agenții de vânzări;
8. nu ați realizat încă un „raport" cu clientul;
9. are bani, dar e prea zgârcit să-i cheltuiască;
10. crede că poate obține un preț mai bun în altă parte;
11. crede că prețul dumneavoastră este prea mare;
12. nu are încredere în firma pe care o reprezentați;
13. nu are nevoie de produsul respectiv în acel moment.

Vedem astfel că motivul pentru care apare o obiecție poate fi cât se poate de diferit. Cel mai greu de acceptat pentru un agent de vânzări este acela că nu cumpără pentru că nu l-ați impresionat cu nimic sau că nu-i place de dumneavoastră!

Înainte de a învăța cum se răspunde unei obiecții trebuie să aveți grijă la câteva aspecte-cheie care pot asigura un start pozitiv în începerea vânzării. Sunt **4 reguli de aur** în momentul când vi se ridică o obiecție. Acestea trebuie respectate cu sfințenie. Respectarea lor asigură mediul de siguranță în care poate fi lămurită obiecția clientului!

- Folosiți un ton cât mai amiabil (nu linguşitor)!
- Nu-i spuneți celuilalt că nu are dreptate!
- Evitați cu orice preț discuțiile în contradictoriu!

- Faceți astfel încât cumpărătorul să fie bucuros că se discută pe marginea obiecției sale!

Sunt agenți de vânzări care ştiu „instinctual" să răspundă unei obiecții, însă aceştia se pot perfecționa. Contracararea obiecțiilor reprezintă un mecanism simplu, care, odată aplicat, duce către maximizarea rezultatelor, acesta putând fi aplicat de către orice agent de vânzări în vederea creşterii vânzărilor.

De reținut!

- *Obiecțiile sunt aspecte normale ale unei vânzări. De obicei, orice vânzare începe cu o obiecție.*

Regulile de aur:

- *folosiți un ton cât mai amiabil (nu linguşitor);*
- *nu-i spuneți celuilalt că nu are dreptate;*
- *evitați cu orice preț discuțiile în contradictoriu;*
- *faceți astfel încât cumpărătorul să fie bucuros că se discută pe marginea obiecției sale!*

4.4. Prețul e prea mare? Strategii de contracarare a obiecțiilor (prețul este prea mare!) – Răspunde unei obiecții în cinci pași simpli

O întrebare venită de la un utilizator al site-ului www.traininguri.ro suna cam așa:

„Am oferte mai bune" – aceasta este una dintre obiecțiile cel mai des întâlnite la clienți și nu mai știu cum să fac pentru a-i aduce în terenul meu, simt că mă blochez. Aceleași probleme sunt și în cazul obiecției „CRED CĂ PREȚUL ESTE CAM MARE, AM ALTE OFERTE MAI BUNE. Două obiecții în același timp, cum să le dobor???

Oferta concurenței este lucrul care dă bătăi de cap cel mai mult celor care vor să vândă ceva. Nici nu ați început bine și vă treziți cu replica: *„Prețul e prea mare!"* Poate că așa este, însă de cele mai multe ori aceasta este numai o tehnică a cumpărătorului de a vă testa poziția și de a vă face să mai lăsați din preț.

Trebuie să înțelegeți că această replică este numai o tehnică și să vă bucurați, pentru că în marea majoritate a cazurilor orice vânzare începe cu o obiecție. Fie că are dreptate, fie că nu, trebuie să fiți pregătiți să-i răspundeți clientului nostru. Depinde doar de noi și de profesionalismul nostru. Recunosc, a fost o vreme când și eu mă temeam de această obiecție, însă acum mi se pare foarte de simplu de contracarat.

Referitor la obiecția de mai sus, trebuie să fiți atenți pentru că nu puteți răspunde la două obiecții în același timp: *„preț prea mare"* și *„am oferte mai bune"*. Alegeți obiecția care vă convine mai mult și la aceasta răspundeți

pentru început. În acest caz voi alege prețul, pentru că este ceva mai greu de contracarat decât „am oferte mai bune".

Voi expune două tehnici de a răspunde acestei obiecții. Prima tehnică este culeasă mai mult din experiență și este preferata mea, iar a doua tehnică este potrivită în cazul oricărei obiecții și este un fel de artilerie grea, atunci când prima tehnică nu și-a făcut efectul.

Prima cale: tehnica valorii percepute

Această tehnică nu este încărcată de un profund profesionalism, însă se dovedește de cele mai multe ori a fi foarte utilă. O greșeală pe care o fac de cele mai multe ori negociatorii neexperimentați este să vorbească mai mult despre concurență decât despre ei. Atenție, faptul că veți denigra produsele concurenței și veți demonstra că nu sunt bune de nimic nu vă va ajuta prea mult. În primul rând trebuie să fiți focusat *nu* pe a-l convinge să nu cumpere de la concurență, ci *pentru* a-i arăta motivele pentru care el ar cumpăra de la dumneavoastră.

Două dintre replicile mele preferate atunci când mi se ridică obiecția prețului sunt:

- *„Știți, nu avem nimic împotriva celor care vând ieftin, ei știu cel mai bine cât valorează ceea ce oferă ei!"*
  sau
- *„Ce e ieftin e scump."*

Sper să vă placă. Sunt replicile mele preferate când cineva pune problema că prețul este prea mare.

Important de reținut!

În cazul folosirii acestei tehnici, după cum observați, asociem prețul cu valoarea și plasăm problema în

terenul concurenței. Cred că în jumătate dintre cazurile de negociere, când am întâlnit această obiecție, clienții au renunțat la ea. Dacă aveți un client convins că aveți un preț nejustificat, n-ar mai fi la masa negocierii cu dumneavoastră. Pur şi simplu spuneți replica cu numărul 1 de mai sus şi aşteptați reacția clientului. Este important ca, în acelaşi timp, să aveți o atitudine relaxată şi optimistă, iar apoi trebuie să fiți capabil să vă prezentați oferta dumneavoastră.

Dacă observați că aveți un client care nu prea s-a lămurit, veniți cu replica numărul 2: *„Ce e ieftin e scump"*. Aceasta este o vorbă evreiască. În funcție de ceea ce vindeți, trebuie să fiți capabil să-i demonstrați clientului că achiziționând cu cel mai mic preț s-ar putea să se aleagă de fapt cu cel mai scump produs. Aici trebuie să aveți pregătită o poveste cu un client de-al dumneavoastră care, la fel, a vrut cea mai ieftină ofertă, iar acum, din cauza calității slabe a ceea ce a achiziționat, a plătit aproape dublu față de cât costa la voi. Trebuie să-l convingeți că „prețul mic este numai în aparență", iar dumneavoastră puteți să-i dați cel mai mic preț chiar dacă prețul de achiziționare este mai mare. Atenție, puteți să aduceți în discuție şi argumente care nu implică direct banii. Un argument forte este imaginea. Presupunând că reprezentați o tipografie care execută cărți de vizită, îi puteți explica foarte simplu că o carte de vizită ieftină nu este imaginea pe care el probabil vrea să o transmită. *„Făcând o carte de vizită ieftină, puteți fi considerat de către oamenii care vă văd cartea de vizită drept un partener neprofesionist, care nu are bani nici să-şi facă o carte de vizită serioasă."* Acesta este un exemplu de cost al imaginii, care cu siguranță se poate transmite apoi către cifre şi profit.

În concluzie, convingeți-l pe clientul dumneavoastră că ceea ce-i oferiți are o valoare care va fi percepută de el imediat ce va beneficia de produs şi, prin urmare, prețul pe care dumneavoastră i-l cereți merită din plin şi puteți chiar să mai adăugați: „cred că acesta este cel mai bun preț de pe piață".

E posibil ca nici această tehnică să nu funcționeze. Ce trebuie să rețineți înainte de toate este că nu trebuie să vă grăbiți să lăsați din preț. Aşteptați! Discutați şi vedeți de ce i se pare mare şi abia la final abordați problema prețului, eventual la finalizarea vânzării. Făcând un discount încă de la primele cuvinte este foarte posibil să lăsați impresia că ceea ce aveți dumneavoastră nu valorează foarte mult.

A doua cale de a răspunde obiecției: „Este normal să știți pe ce urmează să dați banii!"

Această a doua cale nu-mi aparține. Este o tehnică care se predă în majoritatea cursurilor de vânzări. Este o tehnică destul de precisă, iar de cele mai multe ori dă rezultate uimitoare. Pentru cei care vor să aprofundeze, le recomand „Tehnici de a vinde" scrisă de Dale Carnegie.

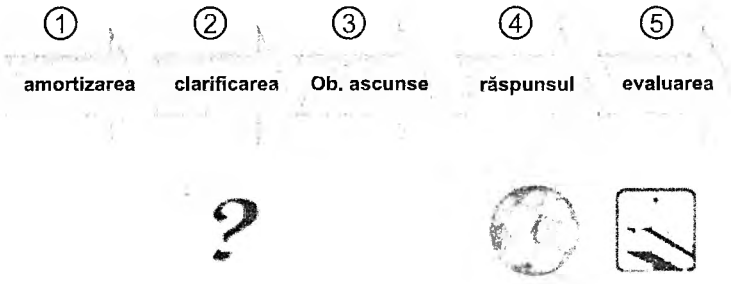
A răspunde unei obiecții în mod profesionist înseamnă a vinde mai mult. Acest lucru poate face diferența dintre tine şi ceilalți agenți. De cele mai multe ori o vânzare începe cu o obiecție. Vrei să îi prezinți oferta ta şi îți spune din start fie că ai un preț prea mare, fie că lucrează cu altcineva, fie că nu are timp.

Răspunde unei obiecții în cinci pași simpli!

Marea artă constă în a înțelege că nu trebuie convins clientul că nu are dreptate, nu trebuie să săriți la el şi să-i

demonstrați că se înșală. Se constată că de foarte multe ori clienții cumpără într-un final tocmai din motivul pentru care nu vor să cumpere inițial. Trebuie să parcurgeți pași simpli și să rezistați în primul rând tentației de a-i demonstra clientului dumneavoastră că se înșală, fie că acest lucru se întâmplă, fie că nu!

Cei cinci pași sunt:
1. amortizarea;
2. clarificarea;
3. identificarea obiecțiilor ascunse;
4. răspunsul dumneavoastră;
5. evaluarea situației.



PASUL 1

Amortizarea obiecției

Amortizarea obiecției înseamnă a atenua în mod profesionist obiecția ridicată de client. A da răspunsuri de genul celor de mai jos nu va face decât să stârnească o reacție adversă din partea clientului. Cel mai probabil clientul este pierdut. Cel mai consolator pentru noi ar fi

să ne spunem că avem de-a face cu un client „nebun" care „nu înțelege", mai ales că „noi aveam dreptate 100%".

Priviți la rândurile de mai jos și luați aminte ceea ce nu trebuie să faceți atunci când vi se ridică o obiecție!

Cum NU se face amortizarea?

- *Domnul Constantin, dar nu este așa, nu aveți dreptate!*
- *Este o adevărată nebunie să credeți acest lucru!*
- *Nu este adevărat, acest preț este cel mai mic!*
- *Nu aveți nevoie de timp de gândire!*
- *Procedați greșit tratând cu o singură sursă!*
- *Greșiți, este de cea mai bună calitate posibilă!*
- *Eu sunt cel care are dreptate, ceilalți încearcă să vă păcălească!*

Răspunsuri care nu vă asigură succesul, corelate cu obiecțiile, le puteți observa în tabelul de mai jos:

Obiecții	Răspunsuri greșite
Nu am timp!	Timpul nu este o problemă!
Mă mai gândesc!	Nu aveți de ce să vă mai gândiți.
Prețul e prea mare!	Acesta e cel mai bun preț.
Vreau să vorbesc cu șeful!	Chiar e nevoie?
Am oferte mai bune!	Imposibil!
Nu vreau pur și simplu!	Poate că vreți!
Lucrez cu altcineva!	Procedați greșit tratând cu o singură sursă!
Nu avem bani!	Nu cred acest lucru!
Nu se vând!	Ba se vând ca pâinea caldă!
Nu avem nevoie!	Eu cred că aveți nevoie!

Dacă nu se face așa, atunci cum se face? – vă întrebați probabil. Răspunsul e foarte simplu. În prima fază nu trebuie să contracarați obiecția, ci doar trebuie să-i arătați clientului dumneavoastră că vă preocupă obiecția ridicată de el. De exemplu, dacă vă spune: *„Prețul dumneavoastră este mult prea mare!"* Îi puteți răspunde foarte simplu: *„Este cât se poate de logic și normal să vă preocupe valoarea investiției!"*

Câteva sfaturi practice pentru amortizare

- Nu folosiți: da, dar
  - Ex: Aveți dreptate, dar randamentul este mare!
- Trimiteți eventual la argumentare! NU ÎNCEPEȚI ÎNSĂ SĂ ARGUMENTAȚI!
  - Ex: Aveți dreptate! Apreciez într-adevăr observația făcută de dumneavoastră, doamna Lidia! Valoarea investiției este foarte importantă. (pauză) Să discutăm puțin despre acest lucru!

PASUL 2
Clarificarea obiecției

- ***Când doriți să clarificați o obiecție trebuie să-l abordați pe clientul nostru cu o curiozitate asemănătoare unui copil!***
- De foarte multe ori în SPATELE obiecției ridicate rapid de cumpărătorul vostru există:
  - o altă obiecție;
  - sau o explicație.

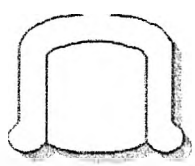
- Important: **nu trebuie să presupuneți!** Trebuie să sondați pentru a afla, de ce nu are timp sau de ce i se pare prețul mare sau de ce are nevoie de timp de gândire sau de ce trebuie să-și întrebe șeful.

Întrebări de precizie care vă pot ajuta în clarificarea obiecției!

- *Ce înseamnă mare?*
- *Ce înseamnă adânc?*
- *De ce nu puteți ajunge acolo?*
- *Ce anume nu vă place?*
- *De ce ați ales acest furnizor?*

Acesta este pasul în care să puneți întrebări, fără a folosi un ton agresiv sau acuzator, şi să ascultați. Acum este momentul să-l lăsați pe clientul vostru să vorbească despre ceea ce şi-ar dori, ceea ce nu şi-ar dori, cum a ajuns în situația de nu are timp sau de ce anume i se pare prețul mare. Puteți afla, de asemenea, motivul pentru care preferă vechiul furnizor sau puteți afla în ce condiții poate lua o decizie. Trebuie să aveți răbdarea de a pune întrebări şi de a asculta!

PASUL 3
Identificarea obiecțiilor ascunse



Înainte de a da răspunsul vostru, trebuie să mai realizați o mică sondare a nevoilor clientului dumneavoastră. Din moment ce l-ați determinat să discute despre prima problemă menționată de el, foarte uşor va fi să v-o spună şi pe a doua. Acest al treilea moment este acela în care puteți aduna noi informații care vă pot ajuta în formularea răspunsului potrivit.

Este imperios necesar să nu treceți peste acest pas, deoarece a vă formula un răspuns concentrându-vă pe preț, după cum el v-a menționat inițial de exemplu, poate fi un eşec dacă el este preocupat de altceva, şi anume de corelația calitate-preț.

Întrebări de precizie pe care le puteți folosi sunt:
- *în afară de timp, vă mai preocupă ceva?*
- *în afară de preț, mai este ceva care să vă facă să ezitați?*
- *dacă ar fi un preț mai bun, ați achiziționa fără ezitare?* (întrebare de testare)

Dacă răspunsul este nu:

Atunci cu siguranță mai sunt unele aspecte importante pentru dumneavoastră! Mi le-ați putea preciza?

Dacă formulează o nouă obiecție, nu vă rămâne decât să vă întoarceți la început și să începeți cu amortizarea ei!

PASUL 4
Respingerea obiecției

Răspunsul vostru trebuie să fie simplu și la obiect. Cum răspundeți?

- *„Încălecați" obiecția și mergeți cu ea mai departe!*
- *Oferiți dovezi!*
- *Dați explicații!*
- *Justificați valoarea produsului oferit, prezentați beneficiile acestuia!*

PASUL 5
Evaluarea poziției

Aceasta este faza finală de testare, în care puteți pune întrebări de testare. Întrebările de testare vin pe marginea obiecțiilor ridicate inițial de client. De exemplu:

1. *În această situație prețul vi se pare unul mare sau nejustificat?*
2. *Având în vedere că aveți la dispoziție oferta noastră de creditare, putem concluziona că, dacă veți cumpăra acum, amortizarea investiției se va realiza mult mai rapid?*
3. *Credeți că vom putea lucra împreună?*
4. *Câte bucăți doriți?*

După cum vedeți, pasul cinci este acela în care dumneavoastră sondați dacă aveți în față un client pregătit să cumpere. Dacă vă spune că nu doreşte, îl veți întreba de ce, iar dacă acesta ridică o nouă obiecție, va trebui să vă întoarceți la ***amortizarea*** obiecției, la clarificarea ei şi aşa mai departe!

Poate vi se pare un demers complicat, însă prin puțin exercițiu lucrurile pot lua o întorsătură pozitivă. În trainingurile noastre de vânzări exersăm răspunsuri la fiecare dintre obiecții şi vă spun că acest lucru se poate. Mai mult de atât, această tehnică o puteți testa cu prima ocazie. Lucrurile sunt simple pentru că, odată ce ați înțeles mecanismul de contracarare, nu vă rămâne decât să-l adaptați fiecărei situații şi să-l personalizați în funcție de obiecția care vi se ridică! Evident, ca orice metodă din vânzări, nu este infailibilă, însă este un instrument în plus care vă poate ajuta.

În final, voi face o enumerare a **factorilor cumulativi care pot duce la depășirea obiecțiilor.**

Aceştia sunt:

- *cunoaşterea şi însuşirea abilităților de vânzare;*
- *cunoaşterea produsului dumneavoastră;*
- *cunoaşterea produselor oferite de concurență;*

- *relația cu potențialul client;*
- *atitudinea dumneavoastră;*
- *dorința de a-i oferi cea mai bună soluție;*
- *creativitatea dumneavoastră;*
- *perseverența dumneavoastră.*

De reținut! Cei 5 pași:

- *amortizarea obiecției;*
- *clarificarea obiecției;*
- *identificarea obiecției ascunse;*
- *respingerea obiecției;*
- *evaluarea poziției.*

4.5. Cum vindem în situaţii de criză

Tot am primit în ultima vreme solicitări de la companii de genul: *vreau un program în care să-mi învăţaţi agenţii cum să vândă în situaţii de criză.* Voi lua un caz specific întâlnit foarte recent, mai exact cu directorul unei companii pe care o voi numi RBD. Până aici toate bune şi frumoase, însă lucrurile s-au complicat când am intrat în detalii.

Întotdeauna suntem atenţi la nevoile clienţilor, astfel că-i întrebăm: *în viziunea dumneavoastră, cum ar trebui să arate un program de vânzări în perioadă de criză?*

Răspunsul directorului RBD a fost ceva de genul: *vreau agenţi de vânzări agresivi, care să fie mult mai incisivi. Vreau să vândă fără ezitare şi fără sentimente şi mai vreau ceva: să vândă foarte repede, pentru că nu avem timp de pierdut.*

Vreau să fac o mică paranteză şi o să vă rog să vă imaginaţi că sunteţi client şi că aveţi de-a face un agent de vânzări care încearcă să vă facă să cumpăraţi de la compania pe care o reprezintă. Vreau să vizualizaţi situaţia în care discutaţi cu agentul de vânzări şi aveţi senzaţia că cel din faţa dumneavoastră:

- este agresiv;
- se grăbeşte să vă bage produsul pe gât;
- nu este interesat de ce anume aveţi nevoie exact;
- insistă să luaţi o decizie rapid;
- vorbeşte de rău concurenţa.

Cum v-aţi simţi? Cel mai probabil, nu foarte confortabil. Veţi căuta rapid o cale prin care să amânaţi luarea unei decizii şi să încheiaţi discuţia.

Profilul de mai sus nu este în niciun caz unul care să crească vânzările. Consumatorul, în această perioadă, va fi mult mai atent decât în alte perioade. În situații de criză fiecare dintre noi va încerca să-și dea seama dacă aruncă banii pe fereastră sau nu şi cel mai important este ca cel din fața noastră să ne inspire încredere, iar graba sau agresivitatea în niciun caz nu sunt motive pentru a avea încredere. Să fim oneşti cu noi şi să recunoaştem că în această situație vom fi mai suspicioşi ca oricând.

Revenind la discuția cu RBD, am încercat să-i explic că un asemenea program nu va avea randament.

I-am răspuns: *Dacă vom creşte agresivitatea agenților, clienții vor deveni mult mai suspicioşi şi implicit vor provoca decizia de cumpărare din ce în ce mai rar.*

Agresivitatea directorului RBD a crescut şi m-a întrebat: *Extreme Training poate să facă acest lucru sau nu?*

Răspunsul meu a fost sincer, clar şi la obiect: *Poate să facă acest lucru, însă nu o va face.*

(Mi-amintesc şi acum nedumerirea directorului.)

Directorul RBD: *Cum adică, sunt client şi-mi spuneți că eu plătesc şi nu pot primi ceea ce vreau?*

Eu: *Exact, noi nu vă putem oferi ceea ce doriți dumneavoastră.*

Directorul RBD: *Cum aşa?*

Eu: *Dumneavoastră doriți creşterea vânzărilor, nu-i aşa?*

Directorul RBD: *Da...*

Eu: *Atât timp cât noi suntem convinşi că nu aceasta este calea prin care pot fi crescute vânzările, nu vi se pare onest să vă şi spunem acest lucru?*

Directorul RBD: *Ba da....*

Eu: *Una dintre valorile Extreme Training este integritatea. Mai exact, când spunem că facem un lucru, chiar*

facem acel lucru. Sunt singur că peste jumătate dintre companii v-ar oferi fără ezitare un program de creştere a agresivităţii agenţilor. Mai ştiu însă un lucru!

Directorul RBD: *Care anume?*

Eu: *Că după o lună de zile, când veţi vedea că vânzările nu au crescut, ba din contră, cu siguranţă aţi renunţa la colaborarea cu respectiva companie de training. Am dreptate?*

Directorul RBD: *Categoric!*

Eu: *Vreau să avem de lucru şi peste două luni, motiv pentru care dorim să vă propunem soluţii care într-adevăr să vă crească vânzările! Sunt convins că şi dumneavoastră vă doriţi acelaşi lucru.*

Directorul RBD: *Am înţeles. Prin urmare ce-mi propuneţi?*

Dialogul a continuat, iar discuţia s-a transformat într-una elegantă. L-am convins că profilul agentului, aşa cum îl vedea el anterior, într-adevăr nu ar fi condus la creşterea vânzărilor. Scriu acest articol într-un moment în care se dovedeşte că am avut dreptate, iar rezultatele se văd. Acum directorul RBD este fericit că a mers pe mâna mea şi că a ales un program diferit de ceea ce a avut iniţial în plan. Este fericit pentru că efectele trainingului deja se văd în cifre.

Probabil vă întrebaţi: *Bine, bine... şi ce i-ai propus?*

I-am propus un program care să dezvolte un profil total diferit de cel descris mai sus. Am convenit ca prin programul de training să instruim agenţii:

- cum să-şi scadă agresivitatea;
- cum să câştige încrederea clienţilor;
- cum să răspundă obiecţiilor ridicate de clienţi;
- cum să construiască relaţii de durată;
- cum să convingă mai uşor;

– cum să racordeze nevoia clienților la oferta lor;
– cum să preîntâmpine regretul postachiziționare;
– cum să fidelizeze clienții.

Acesta este profilul în care eu cred. În niciun caz nu cred în profilul agresiv. Acesta este profilul care generează rezultate. Este drept, în perioadă de criză una dintre etape poate fi disperarea. Astfel că acum recomand, mai mult ca oricând, agentul de vânzări profesionist. În niciun caz disperarea, graba sau agresivitatea nu va aduce nimic bun.

Prin urmare, foarte mare atenție! Fie că sunteți agenți, fie director al unei echipe de vânzări, căutați strategii câștigătoare pentru creșterea vânzărilor. Disperarea nu este o soluție, iar agresivitatea nici atât. Adaptat la produsele companiei, găsiți acele căi prin care puteți creşte încrederea şi puteți construi relații de durată!

De reținut!

- *Creșterea vânzărilor poate fi făcută în două moduri: prin creșterea numărului de clienți și prin păstrarea actualilor clienți.*

Aceste două lucruri se ating prin:

1. creșterea încrederii;

2. construirea de relații;

3. atenție la nevoile lor;

4. putere de convingere;

5. fidelizarea clienților.

4.6. Mai mult decât a vinde, customer care

de Oana Ibanescu
Extreme Training

La început a fost trocul... Apoi au inventat banul... El a devenit unitatea de măsură a tuturor lucrurilor, bunurilor materiale, a timpului şi pentru unii... chiar a dragostei...

Din dorința de a poseda cât mai multe bunuri... sau poate doar din dorința de a se simți mai iubiți, oamenii au încercat să facă tot mai mulți bani. Aşa au apărut şi vânzările. Încă din cele mai vechi timpuri, din dorința de a face cât mai mulți bani, oamenii au vândut de toate: animale, fructe şi legume, pământuri, haine, iluzii, iertare, suflete, cunoştințe, timp şi uneori au încercat să vândă chiar şi dragoste.

Am învățat cât de importante sunt vânzările şi am început să ne perfecționăm în acest domeniu. A devenit o preocupare primordială, dar, cu timpul, numărul vânzătorilor a crescut, iar acestea nu au mai fost de ajuns. Aşa au apărut două noțiuni surori: oferta şi concurența.

Concurența mare pe piață a făcut ca doar accentul pus pe vânzări să nu mai fie de ajuns. Din dorința de a face cât mai mulți bani (cu speranța că poate aceştia vor aduce un trai mai bun şi, dacă nu e prea îndrăzneț, chiar fericirea), oamenii şi-au perfecționat tehnicile de vânzare. Dar, dată fiind prezența concurenței pe piață, a vinde a devenit curând insuficient.

Nu este de ajuns ce şi cum vindeți, ci şi pentru cât timp vreți ca clientul să fie al dumneavoastră, mai ales că în lumea noastră o bilă neagră pentru noi înseamnă **o bilă albă pentru concurență.**

Aşa că a trebuit să găsim maniera în care un client să fie „al nostru" pentru cât mai mult timp, să îi fim alături şi să îi câştigăm încrederea astfel încât să nu înceteze niciodată să fie clientul nostru, ba, mai mult, să revină el pentru un alt produs sau, mai bine, să ne recomande cercului de cunoştinţe.

Aşa a apărut în povestea mea şi **customer**, care a luat naştere având ca mamă încrederea şi ca tată *orientarea către client.*

Customer care doreşte să facă acea legătură unică cu clientul.

Un vânzător, o companie, face posibilă existența unui „cordon ombilical" prin faptul că se îngrijeşte ca dorințele clientului să fie satisfăcute total şi prin faptul că îi acordă atenție maximă şi după vânzare.

Customer care înseamnă **a menține o relație apropiată cu clientul** şi după semnarea unui contract, şi după ce o vânzare a fost efectuată. *Customer* care înseamnă chiar traducerea: **grija pentru client**". S-a creat astfel orientarea către client, atât de necesară în zilele noastre.

Cel mai frecvent exemplu de *customer* care pe care eu personal l-am întâlnit este telefonul de felicitare de la companie către client cu ocazia aniversării a diverse evenimente din viața personală a acestuia. Metoda aceasta am observat că funcționează la marile companii care practică vânzări în rețelele de cunoştinţe (ex. ING, Avon, Oriflame etc.).

În aceste cazuri, **customer care-ul a fost testat ca fiind o bună strategie de marketing**, întrucât se pot „împuşca (foarte repede) doi iepuri": compania sună clientul ca să-l felicite pentru un anumit eveniment, dar poate folosi acest lucru şi ca pretext pentru a identifica noi nevoi ale

clientului şi, astfel, pentru a semna un nou contract sau pentru a obţine noi recomandări (care în traducere înseamnă vânzări mai mari, adică exact ceea ce îşi doreşte compania). Altfel spus, în schimbul iluziei că cuiva îi pasă de noi, vânzările unei companii cresc.

Client care sau **customer care**-ul „împuşcă", ziceam, „doi iepuri" cu un singur apel telefonic prin care se vinde senzaţia că cineva are grijă de noi şi, acolo unde e posibil, pregăteşte o nouă vânzare.

Tot cu scopul felicitării, însă nu la fel de eficiente, sunt felicitările poştale. Spun că nu sunt la fel de eficiente pentru că, în acest caz, canalul de comunicare este unidirecţional (de la companie către client) şi nu se pot identifica noile nevoi ale clientului (bineînţeles, acolo unde este cazul). Am observat că acest tip de *customer* care este practicat îndeosebi de către bănci şi de companiile de telefonie (fie ea fixă sau mobilă).

O altă metodă de a face *customer* care ce a fost testată cu succes este **via telverde**, acele linii telefonice care vin în întâmpinarea clientului ori de câte ori acesta are o plângere, o nelămurire sau pur şi simplu doreşte să primească anumite informaţii.

În acest caz, relaţia este bidirecţională, la iniţiativa clientului, şi funcţionează pe principiul: *„Suntem aici pentru dumneavoastră, oricând aveţi nevoie de ajutor"*.

Cu siguranţă, fiecare dintre noi a fost întâmpinat măcar o dată de o voce drăguţă şi amabilă care spunea: *„Bună ziua! Numele meu este X. Cu ce vă pot ajuta?"* Şi acesta este doar primul exemplu care mi-a venit în minte.

Şi iar, cu siguranţă, nu a fost niciun moment în care

problema noastră să nu își găsească rezolvarea cu ajutorul apelului nostru la serviciul „Relații cu clienții". Compania se asigură ca noi să fim mereu mulțumiți, nu din altruism, ci pentru a se crea acea relație specială între companie și client și, pe cât posibil, pentru a-și păstra clienții și a îndepărta concurența.

Atunci când vânzările unei companii depind de câtă atenție primește clientul, e normal ca aceasta (compania) să ne vândă senzația că cuiva îi pasă de opinia noastră.

Tot apropo de companiile de telefonie mobilă (pentru că ele, cel puțin, au un sistem de *customer care* bine dezvoltat) trebuie amintite „minutele aniversare".

După cum am văzut, marile companii își permit să investească sume destul de mari în acest sistem de *customer care*, iar acest lucru nu le poate fi decât de folos: imaginea companiei se îmbunătățește, dar ce e și mai important (poate chiar cel mai important) este modul în care compania „cumpără" clientul și încrederea acestuia.

Și dacă tot am pomenit de încredere, trebuie să pomenesc acum **despre customer service**. Acesta constituie tot o metodă de a păstra o relație apropiată cu clientul. De data aceasta accentul pe încredere este mai pronunțat. Această metodă este mai „tehnică".

Customer service-ul este aplicat mai ales în vânzarea de produse electrice și electronice. „Garanția" pe care producătorii sau vânzătorii unui produs o oferă pentru produsul lor (o mașină de spălat, de exemplu) este, cred, cea mai populară metodă de a face *customer service*. În afară de aceasta, mai sunt verificările periodice gratuite și asistență pentru varii produse.

La fel ca în cazul customer care-ului, cu cât o eventuală problemă a unui client este rezolvată în cel mai scurt timp şi în modul cel mai convenabil pentru client, cu atât imaginea unei companii se îmbunătăţeşte (sau rămâne nepătată, după caz).

Customer service-ul a devenit atât de popular, încât a ajuns criteriu de selecţie pentru potenţialii clienţi.

Atât *customer care*-ul cât şi *customer service*-ul încearcă să construiască o relaţie win–win între companie şi client, astfel încât, din orice parte a baricadelor am privi lucrurile, nu putem să nu ne bucurăm de aceste strategii de marketing.

Dacă aş fi managerul unei companii, aş începe deja să mă gândesc la un mod de a pune în aplicare aceste strategii de marketing întrucât *customer care* şi *customer service* sunt răspunsul la întrebarea: „Care e cheia succesului marilor companii?"

Dumneavoastră... ce aţi face?

De reţinut!

- *Atât customer care-ul cât şi customer service-ul încearcă să construiască o relaţie win–win între companie şi client.*
- *Customer care înseamnă* ***a menţine o relaţie apropiată cu clientul*** *şi după semnarea unui contract, şi după ce o vânzare a fost efectuată.*
- *Nu este de ajuns ce şi cum vindeţi, ci şi pentru cât timp vreţi ca clientul să fie al dumneavoastră.*

4.7. Personal branding în vânzări

Contează mult modul în care percepem activitatea de agent de vânzări. Am livrat peste o sută de traininguri în vânzări şi i-am învăţat pe participanţi tehnici precise pentru creşterea succesului în vânzări. Cursurile au rezultate! La fel, pe blogul personal am primit fel şi fel de întrebări legate de vânzări şi de felul în care acestea pot fi crescute. Tehnicile funcţionează dacă există o atitudine potrivită, altfel toate tehnicile şi strategiile rămân la nivel de teorie.

Sunt mulţi agenţi care vând fără să ofere nici măcar un leu discount. Sunt agenţi care vând fără să ofere plata la termen. Sunt agenţi care sunt „iubiţi" de clienţii lor. Sunt însă şi mulţi agenţi care camuflează eşecul în afirmaţii precum:

- *avem un preţ prea mare, nu o să reuşesc niciodată să-l conving;*
- *concurenţa noastră are un marketing mult mai bun;*
- *vrea termen de plată prea mare;*
- *lucrează de mult timp cu altcineva;*
- *e prea dificil, nu înţelege nimic din ce-i spun.*

Stăteam de vorbă cu Vlad, un agent de vânzări care avea obiceiul să-şi camufleze eşecul în spatele a fel şi fel de afirmaţii. Am avut cu el o discuţie pe care o să o redau din amintire, evident, numele lui real fiind altul:

Vlad: *Nu mai reuşesc să vând nimic, firma noastră are preţuri prea mari!*

Eu: *Observ că ai o problemă destul de serioasă, ce alte dificultăţi mai întâmpini?*

Vlad: *Nu ştiu... o fi de vină criza sau poate faptul că nu lucrez la o companie cunoscută.*

Eu: *Şi anul trecut cum te-ai descurcat?*

Vlad: *Vânzările mergeau binişor.*

Eu: *Am înțeles! Crezi că te-aș putea ajuta în vreun fel?*

Vlad: *Nu știu nici eu, poate să-mi dai niște sfaturi...*

Eu: *Sfaturile vor fi ale mele, însă tu va trebui să le pui în practică. Crezi că poți să faci asta?*

Vlad: *O să încerc!*

Eu: *Uite, aici este prima greșeală, în vânzări nu trebuie doar să încerci, trebuie să faci tot posibilul!*

Vlad: *OK, o să fac tot posibilul!*

Eu: *Vlad, de multe ori diferența între tine și competitorii tăi este pe muchie de cuțit. Și ei se zbat să vândă, și tu, însă unul dintre voi merge puțin mai departe decât celălalt și, prin urmare, reușește. Efortul cumulat te poate ajuta să atingi succesul, numai că în vânzări nu știi exact când trebuie să te oprești, pentru că întotdeauna este posibil ca acel coleg din compania concurentă să meargă mai departe.*

Vlad: *Și când știu că mă pot opri?*

Eu: *Niciodată, tocmai asta spuneam mai devreme, că nu trebuie doar să încerci, ci și să faci tot posibilul! Ai putea să fii de acord cu acest lucru?*

Vlad: *Da, desigur.*

Eu: *Și ce crezi tu că înseamnă tot posibilul?*

Vlad: *Hmm, nu prea știu ce să zic!*

Eu: *Poate să însemne multe lucruri, nu-i așa?*

Vlad: *Cu siguranță că da!*

Eu: *„Tot posibilul" nu va semăna în niciun caz cu alt caz, întotdeauna situațiile vor fi unice!*

Vlad: *Așa este!*

Eu: *Bun, și în cazul tău, în care ai ca și competitori companii cunoscute, ce-ți rămâne de făcut?*

Vlad: *Să vând la un preț mai mic!*

Eu: *Asta poate să facă oricine și, ori de câte ori vei face un discount, ți se va cere și al doilea și așa mai departe.*

La un moment dat va trebui să te opreşti cu discounturile, altfel compania la care lucrezi nu va mai avea din ce să-ți plătească salariul. Aşa este?

Vlad: *Da. Aşa este.*

Eu: *Deci, dacă tu nu dispui de un nume de firmă faimos, ce altceva ai la îndemână?*

Vlad: *Pe mine!* (şi râde)

Eu: *Mare adevăr ai spus, chiar cel mai la îndemână te ai pe tine. Foarte frumos! Haide să schimbăm puțin registrul discuției. Uneori şi tu ai fost client şi ai cumpărat diverse bunuri sau servicii, da?*

Vlad: *Da, am fost client, fiecare dintre noi este şi client la un moment dat.*

Eu: *Contează pentru tine de la cine cumperi?*

Vlad: *Da, atunci când leg o relație mi se pare mai simplu să cumpăr de la cei pe care îi cunosc!*

Eu: *Cum adică îi cunoşti?*

Vlad: *Adică am mai multă încredere în ei!*

Eu: *Ai dreptate, este de reținut. Observi, aşadar, că un factor determinant este încrederea!*

Vlad: *Da... încrederea este esențială!*

Eu: *Chiar şi dacă nu este o firmă cunoscută?*

Vlad: *Chiar şi atunci, contează foarte mult cu cine relaționezi.*

Eu: *Vezi tu, încrederea asta este ceva greu de definit. Spune-mi şi mie cum crezi tu că am putea face ca un client să aibă mai multă încredere în tine?*

Vlad: *Depinde, contează de cât timp lucrezi cu el.*

Eu: *În regulă, am reținut, acesta ar fi primul lucru pe care l-ai constatat, anume că* ***pentru construirea încrederii e nevoie de timp şi de răbdare.*** *Să mergem mai departe, de ce anume ar mai fi nevoie, ce anume ar mai trebui să faci astfel încât el să aibă încredere şi mai multă în tine?*

Vlad: *Nu mai ştiu!*

Eu: *De exemplu, cât de mult contează pentru tine ca cineva să-ți ofere exact ceea ce ai nevoie?*

Vlad: *Foarte mult, mult de tot!*

Eu: *Vezi tu, acesta ar fi un al doilea lucru pe care trebuie să-l simți și să-l reții, anume* ***că dorința ta de a-i oferi cea mai bună soluție este esențială pentru construirea încrederii.*** *Este o schimbare de perspectivă, o trecere de la a vrea să-i vinzi cu orice preț la dorința de a-i oferi cea mai bună soluție. Oamenii simt atunci când vrei cu tot dinadinsul să le oferi un produs de care nu au nevoie și te vor ține minte multă vreme. Prin urmare, e mult mai avantajos să ne focalizăm pe a-i oferi exact ceea ce are nevoie. Suntem de acord?*

Vlad: *Da, chiar ai dreptate!*

Eu: *Bun, și ce-ar mai fi?*

Vlad: *Acum, că stăm de vorbă, îmi dau seama că pot fi o mulțime de lucruri!*

Eu: *Mai spune-mi unul, te rog!*

Vlad: *De exemplu, cred că foarte mult contează atitudinea în general.*

Eu: *Mai exact ce anume?*

Vlad: *Cred că o atitudine pozitivă este una plăcută.*

Eu: *Așa este, nimănui nu-i place să cumpere de la o persoană care se văicărește continuu. Vizita unui agent trebuie să fie un prilej de destindere și de relaxare, iar o atitudine pozitivă poate fi un ajutor destul de bun.* ***Prin urmare, acesta ar fi un al treilea lucru pe care am putea să-l reținem: atitudinea pozitivă.*** *Acum, mai zi-mi și alte lucruri la care te gândești și care consideri că ar putea fi de ajutor.*

Vlad: *Ar mai fi un lucru, care se leagă oarecum de atitudinea pozitivă, și anume încrederea în mine și în produsele pe care le ofer. Cred că o siguranță de sine sporește încrederea.*

Eu: *Așa este,* ***siguranța de sine, oferită cu măsură, încrederea în tine și ceea ce-i oferi este un al patrulea lucru pe care-l poți reține.***

Vlad: *Mai este ceva, care se leagă de ce am vorbit mai devreme, și anume de dorința de a-i oferi cea mai bună soluție.*

Eu: *Ce-ar fi mai exact?*

Vlad: *Creativitatea și perseverența!*

Eu: *Da, ai observat bine... lucrurile încep să se lege. La o analiză mai atentă, toate lucrurile se leagă între ele și fiecare detaliu contează. Dar spune-mi, te rog, cum crezi că poate fi aplicată creativitatea în vânzări?*

Vlad: *Adică, uneori să-l mai scot din monotonie și să fac lucruri cum ar fi: trec pe la el fără să încerc să-i vând nimic, să trec așa pur și simplu. Adică să fac lucruri care să-l surprindă.*

Eu: *Perfect, chiar cred că are efect, deci am reținut* ***un al cincilea lucru care contează în vânzări, anume creativitatea.*** *Da, și sunt de aceeași părere cu tine: că asemenea lucruri pot spori încrederea. Crezi că mai găsim ceva care sporește încredere?*

Vlad: *Cred că ar mai fi lucruri esențiale cum ar fi: să cunoști ce-i vinzi, să te ții de cuvânt, să-l respecți.*

Eu: *Cred că ce ai spus putem cuprinde sub noțiunea de respect. A te ține de cuvânt înseamnă a-ți respecta clientul, iar respect înseamnă și să fii atent la nevoile lui, la problemele pe care le întâmpină.* ***Am reținut prin urmare și un al șaselea lucru: respectul.*** *Crezi că ne ajunge pentru astăzi?*

Vlad: *Cred că da.* (și râde)

Eu: *Vlad, după cum observi, poți dezvolta un brand personal extrem de important. Poți să construiești încredere cu lucruri mărunte. Faci în mod elegant trecerea de la agent de vânzări la partener de afaceri. Este, până la*

urmă, un personal branding pe care trebuie să-l faci. Este drept, durează, însă rezultatele vor fi nemărginite. Cel mai important element în vânzări rămâne omul care vinde. Deci, care sunt sfaturile pe care le-ai primit astăzi? Enumeră-le! Care sunt lucrurile care contează?

Vlad: *Răbdarea, dorința de a-i oferi cea mai bună soluție, atitudinea pozitivă, siguranța de sine, creativitatea și respectul.*

Eu: *De cine țin aceste lucruri? De tine, de concurență, de factori externi?*

Vlad: *Cred că de mine.*

Eu: *Așa este, ține exclusiv de tine și o să pui în practică?*

Vlad: *O să fac tot posibilul.* (și zâmbește)

Eu: *O întrebare mai am: Vlad, cam cât anume din aceste lucruri ai făcut până acum?*

Vlad: *Prefer să-ți răspund la această întrebare când ne vom vedea data viitoare!* (și râde din nou)

A fost un dialog interesant, sper că ați avut răbdarea să îl citiți și să intrați în pielea lui Vlad acolo unde a fost cazul. Sunt lucruri mici, însă până nu simțim că aceste lucruri mici fac diferența între noi și concurență, vom rămâne la stadiul de mediocritate. A fi un agent de vânzări bun vine din interior. Rețineți concluzia dialogului și încercați să simțiți că a fi un agent de vânzări excelent ține exclusiv de voi, stă în puterile voastre. Vlad a înțeles sfaturile pe care i le-am dat și le-a aplicat. A văzut că poate avea rezultate remarcabile, iar întâlnirile noastre s-au transformat în discuții în care el are foarte multe lucruri să-mi spună.

Trebuie să faceți cu plăcere meseria de agent de vânzări, altfel nu vă iese nimic. Învățați permanent, dezvoltați-vă și aveți grijă de partenerii dumneavoastră. Faceți

acele lucruri mici care vor face diferența între dumneavoastră și concurență! Bucurați-vă de ceea ce faceți, învățați din fiecare experiență!

Reține!
În viață nu primești ce meriți, primești ce negociezi!

De reținut!

- *Lucrurile mici pot face diferența!*
- *A fi un agent de vânzări excelent ține exclusiv de voi, stă în puterile voastre!*
- *Trebuie să faceți cu plăcere meseria de agent de vânzări!*

Despre autor

Marian Rujoiu, General Manager Extreme Training (www.traininguri.ro), este specialist în negociere, management şi motivare, dar şi trainer, coach şi manager.

Este senior trainer acreditat, ce acoperă o gamă generoasă de traininguri în următoarele domenii: consolidarea echipei, vânzări, comunicare, negociere, leadership, dezvoltare managerială, motivare nonfinanciară, time management, managementul prin obiective, NLP, teambuilding, consultanță (HR, negociere şi strategii de promovare).

Profilul academic: doctorand în Sociologie, a publicat numeroase articole în domeniul managementului, leadershipului, politicii, negocierii etc.

Oamenii vor mult, repede şi bine. Trainingurile organizate atât pentru companii, cât şi pentru persoane fizice încearcă să răspundă acestei nevoi. Compania pe care o conduce are mottoul: ***The way to excellence!***

Contact: www.traininguri.ro

Bibliografie

1. *Antrenamentul abilităților de comunicare, Limbaje ascunse,* Ştefan Prutianu, Editura Polirom, 2005
2. *Arta vânzării,* Zig Ziglar, Editura Amaltea, 2002
3. *Arta de a influența – Analiza tehnicilor de manipulare,* Alex Mucchielli, Editura Polirom, 2002
4. *AS în vânzări – Tehnici de negociere,* Philippe Korda, Editura Meteor Business, 2008
5. *Biblia vânzărilor,* Jeffrey Gitomer, Editura Brandbuilders Grup, 2006
6. *Cartea despre vânzări,* Tom Hopkins, Editura Businesstech International, 2008
7. *Conversații decisive,* Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, Al Switzler, Editura Amaltea, 2006
8. *Cum am devenit expert în vânzări,* Frank Bettge, Curtea Veche, 2003
9. *Cum să construieşti relații personale în 90 de secunde... sau mai puțin,* Nicolas Boothman, Editura Amaltea, 2007
10. *Cum să obții ceea ce vrei şi să vrei ceea ce ai,* John Gray, Editura Vremea, 2006
11. *Cum să vinzi clienților dificili,* Nicolas Caron, Editura Polirom, 2008
12. *Cuvinte care schimbă minți, Stăpâneşte limbajul de convingere,* Shelle Rose Charvet, Editura Amaltea, 2006
13. *Descoperă-ți punctele forte în domeniul vânzărilor,* Benson Smith, Tonz Rutigliano, Editura Alfa, 2006
14. *Depăşeşte cele 8 obstacole din calea comunicării,* Kevin Hogan, Ron Stubbs, Editura Amaltea, 2006
15. *Ghidul manierelor elegante în afaceri,* Marz Mitchel, John Corr, Editura Paralela 45, 2004

16. *Limbajul vorbirii, Arta conversației,* Allan Pease, Alan Garner, Editura Polimark, 2002
17. *Managementul vânzărilor și al clienților-cheie,* Jim Blythe, Editura Codecs, 2005
18. *Managementul vânzărilor,* Bill Donaldson, Editura Codecs, 2001
19. *Manipularea în negocieri,* Hassan Souni, Editura Antet, 1998
20. *Manipularea în vânzări,* Robert Nelson, Editura Antet, 2006
21. *Mesajul subliminal în comunicarea actuală,* Doina Ruți, Editura Tritonic, 2005
22. *Mintea și inima negociatorului,* Leigh Thompson, Editura Meteor Press, 2007
23. *Negocierea de gherilă, Arme și tactici neconvenționale pentru a obține ce îți dorești indiferent cine îți sunt partenerii de negociere,* Jay Conrad Levinson, Mark s. a. Smith, Orvel Ray Wilson, Editura Business Tech International Press, 1999
24. *NLP și succesul,* Steve Andreas, Charles Faulkner, Editura Amaltea, 2006
25. *NLP, Învață să convingi! În afaceri, vânzări, relații și societate,* Richard Bandler, John La Valle, Editura Amaltea, 2005
26. *Psihologia consumatorului,* Nicolas Gueguen, Editura Polirom, 2006
27. *Regulile unei prezentări de succes,* Ron Hoff, Editura Curtea Veche, 2002
28. *Secretele comunicării, Cum să comunici cu oricine, oricând și oriunde,* Larry King, Editura Amaltea, 2004
29. *Succesul în vânzări,* Richard Denny, Editura All Beck, 2003
30. *Tehnici de a vinde,* Dale Carnegie, Editura Curtea Veche, 2005

31. *Tehnicile programării neurolingvistice,* Sue Knight, Editura Curtea Veche Publishing, 2004
32. *Tratat de comunicare şi negociere în afaceri,* Ştefan Prutianu, Editura Polirom, 2008
33. *Vânzare inteligentă,* Tony Buzan, Richard Israel, Editura Codecs, 1998
34. *Vânzătorul de elită,* Michael Aguilar, Editura Polirom, 2008
35. *Vinde cu NLP,* Duane Lakin, Editura Amaltea, 2007